BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

ZERO TO ONE

NOTATKI O START-UPACH, CZYLI JAK BUDOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ

Peter Thiel
Z BLAKIEM MASTERSEM

MT BIZNES

ZERO TO ONE

NOTATKI O START-UPACH, CZYLI JAK BUDOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ

Peter Thiel

Z BLAKIEM MASTERSEM

MT BIZNES

Tytuł oryginału: ZERO TO ONE. Notes on Startups, or How to Build the Future

Przekład: Konrad Pawłowski
Redakcja: Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska
Korekta: Lilianna Mieszczańska
Projekt okładki: Marcin Górski
Skład na podstawie oryginału: JoLaKS – Jolanta Szaniawska
Grafiki: Rodrigo Corral Design
Ilustracje: Matt Buck

Copyright © 2014 by Peter Thiel
By arrangement with the author. All rights reserved

Copyright © for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2015

MT Biznes sp. z o.o.
ul. Jutrzenki 118, 02-230 Warszawa
tel. 22 632 64 20
www.mtbiznes.pl
sekretariat@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-023-9 (format e-pub)
ISBN 978-83-8087-024-6 (format mobi)

Opracowanie wersji elektronicznej:
mobisfera

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Strona redakcyjna
Spis treści
Wstęp: Zero to one
1. Wyzwania stawiane przez przyszłość
2. Bawmy się, jak gdyby był 1999 rok
3. Wszystkie szczęśliwe firmy czymś się różnią
4. Ideologia konkurencji
5. Przewaga ostatniego ruchu
6. Nie jesteś losem na loterii
7. Idź za pieniędzmi
8. Tajemnice
9. Podstawy
10. Mechanizm działania mafii
11. Czy przyjdą, jeśli ją zbudujesz?
12. Człowiek i maszyna
13. Dostrzec zieleń
14. Paradoks założycieli
Podsumowanie Stagnacja czy osobliwość?
Podziękowania
Ilustracje
O autorach

Wstęp

Zero to one

W BIZNESIE KAŻDY MOMENT zdarza się tylko raz. Nie będzie następnego Billa Gatesa, który stworzy system operacyjny. Kolejni Larry Page czy Siergiej Brin nie wymyślą wyszukiwarki. Jeszcze jeden Mark Zuckerberg nie zaproponuje portalu społecznościowego. Jeżeli kopiujesz tych ludzi, to znaczy, że niczego od nich się nie nauczyłeś.

Oczywiście łatwiej jest kopiować model, niż samemu wymyślić coś nowego. Powielanie tego, co już znamy, prowadzi świat od 1 do *n* i powoduje, że jest tego jeszcze więcej. Jednak zawsze gdy tworzymy coś nowego, przechodzimy od zera do jednego (*zero to one*). Akt stworzenia, podobnie jak moment stworzenia, jest wyjątkowy, a rezultatem jest coś nowego i niezwykłego.

Jeśli amerykańskie firmy nie zaangażują się w tworzenie czegoś nowego, w przyszłości upadną, bez względu na to, jak duże zyski osiągają obecnie. Co się stanie, gdy możliwości „szlifowania" starych, odziedziczonych linii biznesowych się skończą? Jakkolwiek dziwnie by to zabrzmiało, odpowiedź wydaje się znacznie gorsza niż w przypadku kryzysu 2008 roku. Dzisiejsze „najlepsze praktyki" prowadzą donikąd; najlepsze drogi to takie, które są nowe i jeszcze nieodkryte.

W świecie zdominowanym – zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym – przez gigantyczną biurokrację poszukiwanie nowych dróg może wydawać się czekaniem na cud. Tak naprawdę, jeśli amerykański biznes ma przetrwać,

potrzebujemy setek, a nawet tysięcy cudów. Mogłoby to zabrzmieć przygnębiająco, gdyby nie jeden bardzo istotny fakt: ludzie tym się różnią od innych gatunków, że potrafią dokonywać cudów. Nazywamy je t e c h n o l o g i ą .

Technologia jest cudem, gdyż za jej pomocą możemy osiągać w i ę c e j z a m n i e j , dzięki czemu nasze możliwości wchodzą na wyższy poziom. Inne zwierzęta potrafią dzięki instynktowi budować tamy czy robić plastry miodu, lecz to my jesteśmy jedynym gatunkiem, który może wynajdywać nowe rzeczy i lepsze sposoby ich tworzenia. Ludzie nie podejmują decyzji, co zbudować, korzystając z jakiegoś danego im uprzednio kosmicznego katalogu możliwości; zamiast tego zmieniają świat, kreując nowe technologie. Są to elementarne prawdy, których uczymy drugoklasistów, jednak łatwo o nich zapomnieć w prawdziwym świecie, w którym powtarzamy tak wiele z tego, co zostało zrobione wcześniej.

Zero to One jest książką mówiącą o tym, jak budować firmy tworzące nowe rzeczy. Czerpie ona z tego, czego nauczyłem się jako współzałożyciel PayPala i Palantiru oraz później, inwestując w setki firm wchodzących na rynek, w tym w takie jak Facebook i SpaceX. Choć poznałem wiele wzorców i odnoszę się do nich na stronach tej książki, nie oferuję formuły gwarantującej sukces. Paradoksem w nauczaniu przedsiębiorczości jest to, że formuła taka nie może istnieć; ze względu na to, że każda innowacja jest świeża i unikalna, żaden autorytet nie może konkretnie opisać, jak być innowacyjnym. Najważniejszym wzorcem, jaki udało mi się zauważyć, jest to, że ludzie sukcesu potrafią dostrzec wartość w nieoczekiwanych miejscach i udaje im się to nie dzięki myśleniu o formułach, lecz o podstawowych zasadach biznesu.

Źródłem tej książki jest kurs dotyczący nowo powstających przedsiębiorstw, który prowadziłem na Uniwersytecie Stanforda w 2012 roku. Studenci mogą zdobyć ogromną wiedzę specjalistyczną, lecz potem w realnym świecie nie bardzo potrafią ją wykorzystać. Moim podstawowym celem podczas tych zajęć było to, by pomóc im wyjść poza utarte drogi

akademickich specjalizacji i by mogli szerzej spojrzeć na przyszłość, którą będą tworzyć. Jeden ze studentów, Blake Masters, robił szczegółowe notatki, które potem krążyły także poza kampusem. Pisząc *Zero to One*, pracowałem z nim, starając się dostosować te notatki do użytku szerszego grona odbiorców. Nie ma powodów, dla których przyszłość miałaby kształtować się jedynie na Uniwersytecie Stanforda, w szkole wyższej lub w Dolinie Krzemowej.

1

Wyzwania stawiane przez przyszłość

ZAWSZE GDY PROWADZĘ rozmowę rekrutacyjną, lubię zadawać następujące pytanie: „Czy jest coś istotnego, w czym niewiele osób zgodziłoby się z panią/panem?”.

Pytanie to wydaje się proste. W rzeczywistości bardzo trudno jest na nie odpowiedzieć. Jest to niełatwe intelektualnie, gdyż wiedza, którą każdy z nas pobiera w szkole, jest z definicji uznawana za prawdziwą. Jest to również trudne z psychologicznego punktu widzenia, gdyż każdy, kto próbuje udzielić na nie odpowiedzi, wie, że musi powiedzieć coś niepopularnego. Geniusz jest rzadką cechą, lecz jeszcze rzadszą jest odwaga.

Najczęściej słyszę odpowiedzi typu:

„Nasz system edukacyjny jest niewydolny i trzeba go poprawić”.

„Ameryka jest wyjątkowa”.

„Boga nie ma”.

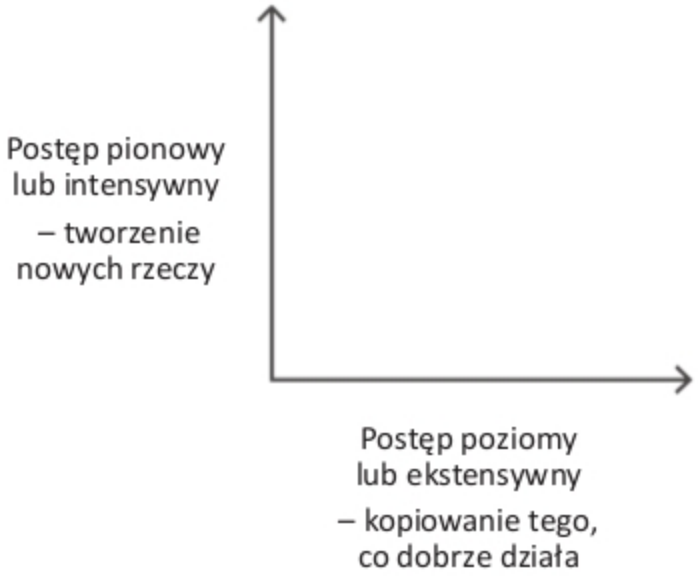
Nie są one jednak właściwe. Pierwsza i druga mogą być prawdą, lecz zgadza się z nimi wielu ludzi. Trzecie stwierdzenie

to po prostu opowiedzenie się po jednej ze stron w odwiecznym sporze. Dobra odpowiedź ma następującą formę: „Większość ludzi wierzy w *x*, lecz prawdą jest coś zupełnie przeciwnego”. W dalszej części tego rozdziału przedstawię moją odpowiedź na postawione pytanie.

Co to podchwytliwe pytanie ma wspólnego z przyszłością? Zgodnie z definicją minimum, przyszłość to wszystkie chwile, które mają nadejść. Jednak tym, co czyni przyszłość niezwykłą i ważną, nie jest to, co jeszcze się nie zdarzyło, lecz to, że będzie ona wyglądała inaczej niż dzień dzisiejszy. W takim jej rozumieniu, jeśli w społeczeństwie nic się nie zmieni przez 100 lat, to przyszłość jest 100 lat przed nami. Jeżeli wiele rzeczy ulegnie radykalnej zmianie w następnej dekadzie, przyszłość jest prawie na wyciągnięcie ręki. Nikt nie jest w stanie jej dokładnie przewidzieć, wiemy jednak dwie rzeczy: przyszłość musi być inna i musi być zakorzeniona w dzisiejszym świecie. Większość odpowiedzi na postawione pytanie odnosi się do różnych sposobów postrzegania teraźniejszości; dobre odpowiedzi powinny brać pod uwagę, na ile jest to możliwe, przyszłość.

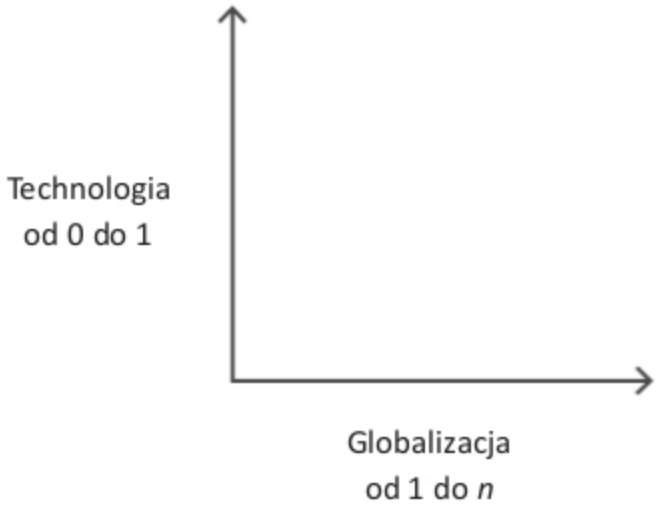
OD ZERA DO JEDNEGO: PRZYSZŁOŚĆ POSTĘPU

Gdy myślimy o przyszłości, mamy nadzieję na postęp. Może on mieć dwie formy. Postęp poziomy lub ekstensywny oznacza kopiowanie tego, co działa, zmierzanie od 1 do *n*. Postęp poziomy jest łatwy do wyobrażenia, gdyż wiemy, jak wygląda to, co jest jego fundamentem. Postęp pionowy lub intensywny oznacza tworzenie czegoś nowego, drogę od zera do jednego (*zero to one*). Jest on trudniejszy do wyobrażenia, gdyż wymaga robienia tego, czego nikt jeszcze nie zrobił. Jeśli weźmiesz maszynę do pisania i zrobisz sto podobnych do niej, będzie to postęp poziomy. Skonstruowanie procesora tekstów jest przykładem postępu pionowego.



Na poziomie makro pojedynczym słowem oddającym idee postępu poziomego jest g l o b a l i z a c j a – skopiowanie i upowszechnienie tego, co dobrze działa. Znakomitym przykładem globalizacji są Chiny; plan rozwoju tego państwa zakłada, by po 20 latach osiągnąć poziom dzisiejszych Stanów Zjednoczonych. Chińczycy kopiowali i kopiują wszystko, co dobrze funkcjonuje w rozwiniętych społeczeństwach: dziewiętnastowieczne koleje, wymyśloną w XX wieku klimatyzację, a nawet całe miasta. Mogą omijać etapy pośrednie – na przykład rozwijać komunikację bezprzewodową i nie instalować konwencjonalnych linii telefonicznych, lecz nadal jest to kopiowanie.

Słowem oddającym postęp pionowy, postęp od zera do jednego (*zero to one*), jest t e c h n o l o g i a . Bardzo szybki postęp w technologii informacyjnej w ostatnich dziesięcioleciach uczynił z Doliny Krzemowej stolicę ogólnie rozumianej „technologii”. Nie ma jednak powodu, by słowo to odnosiło się jedynie do komputerów. Właściwie rozumiana technologia to każdy nowy i lepszy sposób działania.



Ze względu na to, że globalizacja i technologia to różne rodzaje postępu, w tym samym czasie mogą występować razem, oddzielnie lub w ogóle. Na przykład lata 1815–1914 były okresem zarówno rozwoju technologicznego, jak i globalizacji. Okres między I wojną światową i podróżą Kissingera w 1971 roku, której celem było ponowne nawiązanie stosunków z Chinami, charakteryzował się szybkimi zmianami technologicznymi, lecz nie towarzyszyła im intensywna globalizacja. Od 1971 roku jesteśmy świadkami gwałtownej globalizacji i ograniczonego rozwoju technologii, ograniczonego przede wszystkim do IT.

Era globalizacji sprawia, że łatwo sobie wyobrazić, iż w nadchodzących dziesięcioleciach będzie jeszcze więcej podobieństw. Nawet dzisiejszy język codzienny sugeruje, że uważamy, iż historia rozwoju technologii ma się ku końcowi; podział świata na tak zwane kraje rozwinięte i rozwijające się sugeruje, że te „rozwinięte” osiągnęły wszystko, co jest możliwe, a pozostałe muszą je tylko dogonić.

Nie sądzę jednak, by była to prawda. W kontekście postawionego podchwytliwego pytania uważam, że większość ludzi sądzi, że przyszłością świata jest globalizacja; prawda jednak jest taka, że ważniejsza jest technologia. Jeśli bez zmian technologicznych Chiny w ciągu następnych 20 lat podwoją

produkcję energii, podwoją również zanieczyszczenie powietrza. Gdyby w każdym z setek milionów gospodarstw domowych w Indiach zaczęto żyć w taki sposób, jak w dzisiejszej Ameryce, wykorzystując dostępne dzisiaj urządzenia, rezultatem byłaby katastrofa ekologiczna. Rozprzestrzenienie się starych sposobów kreowania bogactwa na cały świat przyniesie mu dewastację, a nie pomyślność. W świecie, w którym zasoby są ograniczone, nie da się utrzymać zrównoważonej globalizacji bez wsparcia nowych technologii.

Nie są one czymś, co na przestrzeni dziejów pojawiałoby się automatycznie. Nasi przodkowie żyli w statycznych społecznościach o sumie zerowej, w których sukces oznaczał kopiowanie od innych. Nowe źródła bogactwa powstawały rzadko i w dłuższej perspektywie nie starczały, by ochronić przeciętnego członka społeczności przed ekstremalnymi trudami życia. Po dziesięciu tysiącach lat powolnego przejścia od prymitywnej gospodarki rolnej do średniowiecznych wiatraków i szesnastowiecznych astrolabiów nastąpił nagły rozwój technologiczny, za którego początek można uznać skonstruowanie silnika parowego w latach sześćdziesiątych XVIII wieku i który trwał do mniej więcej 1970 roku. W efekcie powstało społeczeństwo bogatsze, niż jakiekolwiek poprzednie pokolenie było sobie w stanie wyobrazić.

Dotyczy to wszystkich pokoleń oprócz naszych rodziców i dziadków. W latach sześćdziesiątych byli oni pewni, że postęp będzie trwał nadal. Oczekiwali czterodniowego dnia pracy, niezwykle taniej energii i wakacji na Księżycu. Jednak żadne z tych oczekiwań nie zostało spełnione. Smartfony, które odwracają naszą uwagę od otoczenia, odwracają ją również od faktu, że bardzo się ono zestarzało; jedynie komputery i środki komunikacji zmieniły się zasadniczo od połowy ubiegłego stulecia. Nie chcę przez to powiedzieć, że nasi rodzice mylili się, wyobrażając sobie lepszą przyszłość, lecz jedynie to, że nie mieli racji, sądząc, że stanie się to automatycznie. Dzisiaj stoi przed nami wyzwanie, byśmy stworzyli nowe technologie,

dzięki którym XXI wiek będzie bardziej pokojowy i dzięki którym będzie się żyło w nim lepiej niż w XX wieku.

MYŚLENIE O NOWYM

Nowe technologie najczęściej mają swoje źródło w nowych przedsięwzięciach – spółkach typu start-up. Od Ojców Założycieli w polityce, przez Towarzystwo Królewskie w obszarze nauki oraz po „zdradziecką ósemkę" z Fairchild Semiconductor[1] w biznesie, niewielkie grupy ludzi połączonych poczuciem wspólnej misji zmieniały świat na lepsze. Najłatwiejsze wytłumaczenie tego faktu jest negatywne: trudno jest rozwinąć coś nowego w dużej organizacji, jeszcze trudniej jest zrobić to samemu. Zbiurokratyzowane struktury zmieniają się bardzo powoli; pracujący w nich ludzie chronią swoje interesy i unikają ryzyka. W większości dysfunkcyjnych organizacji informowanie o tym, że praca jest wykonywana, jest lepszym sposobem na wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery niż rzeczywiste realizowanie zadań (jeśli tak jest w firmie, w której pracujesz, to lepiej z niej odejdź). Będący na przeciwnym końcu skali samotny geniusz być może stworzy wspaniałe dzieło sztuki lub literatury, lecz nie gałąź przemysłu. Wchodzące na rynek firmy typu start-up kierują się zasadą, że trzeba współpracować z innymi, by osiągnąć sukces, należy jednak pozostać firmą relatywnie niewielką – na tyle, na ile jest to możliwe.

Zgodnie z powyższą definicją firmę taką można określić jako największą grupę ludzi, jaką możesz przekonać do budowania innej przyszłości. Jej najważniejszą silną stroną jest nowy sposób myślenia. Od zwinności takiej organizacji ważniejsze nawet jest to, że umożliwia ona myślenie. Ta książka dotyczy pytań, jakie musisz zadać i na jakie musisz odpowiedzieć, by odnieść sukces, robiąc nowe rzeczy. Nie jest ona instrukcją czy zapisem konkretnej wiedzy, lecz ma na celu skłonienie do

myślenia. Właśnie o to chodzi w nowych firmach: kwestionowanie stanu zastanego i przemyślenie na nowo biznesu od podstaw.

2

Bawmy się, jak gdyby był 1999 rok

NA PYTANIE „Czy jest coś istotnego, w czym niewiele osób zgodziłoby się z panią/panem?” trudno jest odpowiedzieć wprost. Może łatwiej byłoby udzielić na nie odpowiedzi, identyfikując najpierw to, z czym wszyscy się zgadzają. „Jednostki rzadko o g a r n i a szaleństwo, lecz w przypadku grup, partii, narodów i epok jest to regułą”, pisał Fryderyk Nietzsche (zanim oszalał). Jeśli jesteś w stanie zidentyfikować powszechnie uznawane złudzenie, możesz dojść do kryjącej się za nim przewrotnej prawdy.

Zastanów się nad następującym twierdzeniem: firmy istnieją po to, by zarabiać pieniądze, a nie po to, by je tracić. Powinno to być oczywiste dla każdej myślącej osoby. Jednak dla wielu nie było to oczywiste w późnych latach dziewięćdziesiątych, gdy żadna strata nie była zbyt wielka. Argumentowano, że jest to inwestycja w jeszcze wspanialszą przyszłość. Zgodnie z zasadami „nowej ekonomii” uważano, że liczba odsłon strony internetowej jest ważniejszym i silniej nastawionym na przyszłość miernikiem finansowym niż coś tak przyziemnego jak zysk.

Powszechnie panujące poglądy okazują się nietrafione, głównie gdy patrzymy na nie z oddalenia; gdy takie stare przekonania upadają, nazywamy je bańką. Jednak

zniekształcenia wywołane przez bańkę nie znikają, gdy ta pęknie. Internetowa gorączka lat dziewięćdziesiątych była największą bańką od kryzysu 1929 roku, a to, czego nauczyliśmy się później, definiuje i zniekształca prawie wszystko, co dzisiaj myślimy o technologii. Pierwszy krok, by jasno myśleć, polega na zakwestionowaniu tego, co sądzimy, że wiemy o przeszłości.

KRÓTKA HISTORIA LAT DZIEWIĘĆDZIESIĄTYCH

Lata dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia dobrze zapisały się nam w pamięci. Myślimy o nich jako o okresie prosperity, optymistycznym dziesięcioleciu, które zakończyło się wzlotem i upadkiem branży internetowej. Jednak wiele z tych lat nie było tak wesołych, jak widzimy je w nostalgicznych wspomnieniach. Zapomnieliśmy już o globalnym kontekście szału na punkcie dot-comów, który nastał pod koniec dekady.

Lata dziewięćdziesiąte zaczęły się euforią, gdy w listopadzie 1989 roku upadł mur berliński. Jednak trwała ona krótko. Do połowy dziesięciolecia Stany Zjednoczone znajdowały się w recesji. Z technicznego punktu widzenia spadek zakończył się w marcu 1991 roku, lecz bezrobocie rosło aż do czerwca 1992 roku. Produkcja przemysłowa nie osiągnęła poziomu poprzedzającego recesję. Przejście na gospodarkę, której podstawą miały być usługi, przedłużało się i było bolesne.

Od 1992 roku do końca roku 1994 trwał zastój. W wiadomościach telewizji kablowych ludzie oglądali martwych żołnierzy amerykańskich w Mogadiszu. Niepokój związany z globalizacją i konkurencyjnością gospodarki powiększył się, gdy najwięcej miejsc pracy zaczęło powstawać nie w Stanach Zjednoczonych, lecz w Meksyku. Te pesymistyczne nastroje spowodowały odejście z urzędu ówczesnego prezydenta Busha i dały w 1992 roku prawie 20 procent głosów Rossowi Perotowi; był to najlepszy wynik

kandydata spoza dwóch czołowych partii od 1912 roku, czyli od wyniku uzyskanego przez Theodore'a Roosevelta. Cokolwiek odzwierciedlała kulturowa fascynacja Nirvaną, grunge i heroiną, nie były to nadzieja i wiara w przyszłość.

Dolina Krzemowa również funkcjonowała ospale. Wyglądało na to, że wojnę w branży półprzewodników wygrają Japończycy. Internet wtedy jeszcze się nie rozwinął, częściowo dlatego, że jego komercyjne wykorzystanie było ograniczone aż do końcówki roku 1992, a także dlatego, że nie istniała przyjazna dla użytkownika wyszukiwarka. Gdy w 1985 roku zacząłem studia na Uniwersytecie Stanforda, ekonomia, a nie informatyka, była najpopularniejszym przedmiotem. Dla większości ludzi z kampusu sektor technologiczny wydawał się dziwaczny, a można nawet powiedzieć, że drugorzędny.

Wszystko zmienił internet. Wyszukiwarka Mosaic została uruchomiona w listopadzie 1993 roku, dając zwykłym ludziom dostęp do sieci. Pod koniec 1994 roku przekształciła się w Netscape Navigator. Jej udział w rynku szybko wzrastał – z około 20 procent w styczniu 1995 roku do prawie 80 procent 12 miesięcy później. Firma Netscape była w stanie zadebiutować na giełdzie w sierpniu 1995 roku, choć jeszcze nie przynosiła zysków. W ciągu pięciu miesięcy cena akcji Netscape wzrosła z 28 do 174 dolarów. Inne firmy zaawansowanych technologii również przeżywały boom. Yahoo! weszło na giełdę w kwietniu 1996 roku i zostało wycenione na 848 milionów dolarów. Kolejną spółką był Amazon, w maju 1997 roku został wyceniony na 438 milionów dolarów. Do wiosny 1998 roku wartość akcji każdej z wymienionych firm wzrosła ponad czterokrotnie. Sceptycy negowali, by jakakolwiek firma niedziałająca w branży internetowej mogła osiągać lepsze wyniki. Łatwo było dojść do wniosku, że rynek oszalał.

Taki wniosek był zrozumiały, lecz został zlekceważony. W grudniu 1996 roku – ponad trzy lata przed pęknięciem internetowej bańki – Alan Greenspan, przewodniczący Rezerwy Federalnej, ostrzegał, że „nieracjonalna euforia" może być przyczyną „nieuzasadnionego wzrostu wartości aktywów".

Inwestujący w spółki technologiczne kierowali się euforią, nie jest jednak jasne, czy byli irracjonalni. Łatwo zapomnieć, że w pozostałej części świata sytuacja nie była wcale różowa.

Wschodnioazjatycki kryzys zaatakował w lipcu 1997 roku. „Kapitalizm kolesiów" i olbrzymie zadłużenie zagraniczne powaliły na kolana gospodarki Tajlandii, Indonezji i Południowej Korei. Potem, w sierpniu 1998 roku, nastąpił kryzys związany z rublem, gdy Rosja gnębiona chronicznym deficytem finansowym zdewaluowała swoją walutę i przestała obsługiwać zadłużenie. Amerykańscy inwestorzy zaczęli obawiać się kraju, który ma 10 tysięcy głowic nuklearnych, lecz jest bez pieniędzy. Indeks Dow Jones Industrial Average w ciągu kilku dni spadł o ponad 10 procent.

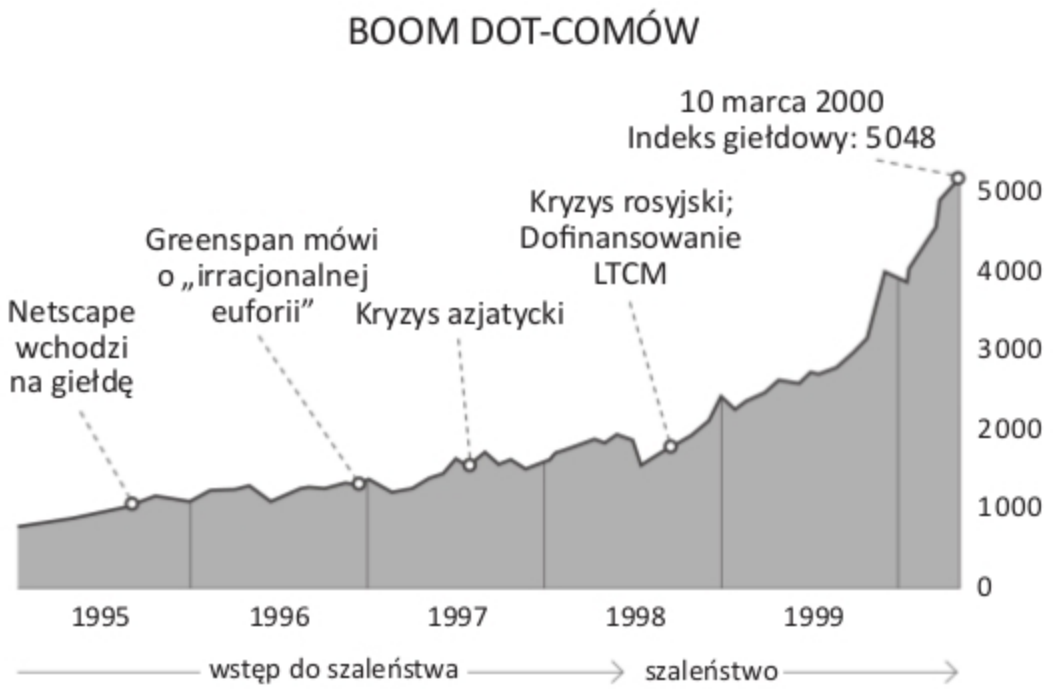
Ludzie mieli rację, że się martwili. Kryzys związany z rublem uruchomił reakcję łańcuchową, która doprowadziła do upadku Long Term Capital Management, amerykańskiego funduszu hedgingowego[1]. LTCM stracił 4,6 miliarda dolarów w drugiej połowie 1998 roku i miał 100 miliardów zobowiązań, gdy zainterweniowała Rezerwa Federalna, dofinansowując fundusz i tnąc oprocentowanie stóp procentowych, by zapobiec załamaniu się systemu. Europa nie radziła sobie lepiej. Wprowadzeniu euro w styczniu 1999 roku towarzyszyły sceptycyzm i apatia. Jego kurs wyniósł 1,19 dolara pierwszego dnia, lecz w ciągu dwóch lat spadł do 0,83 dolara. W połowie pierwszej dekady lat dwutysięcznych banki grupy G7 musiały wesprzeć tę walutę wielomiliardową interwencją.

Krótkotrwała hossa dot-comów, która rozpoczęła się w sierpniu 1998 roku, rozgrywała się w świecie, w którym nic nie funkcjonowało prawidłowo. Stare założenia ekonomii nie radziły sobie z wyzwaniami globalizacji. Trzeba było coś wymyślić, i to coś dobrego, by przyszłość była lepsza. Wydawało się, że nowa ekonomia związana z internetem jest jedyną drogą do przodu.

SZALEŃSTWO: WRZESIEŃ 1998–MARZEC 2000

Szaleństwo związane z dot-comami było intensywne, lecz krótkie. Trwało 18 miesięcy – od września 1998 roku do marca 2000 roku. Była to gorączka złota Doliny Krzemowej: pieniądze były wszędzie, nie brakowało też entuzjastów, którzy chcieli je zdobywać. Co tydzień nowo powstałe spółki urządzały pełne przepychu przyjęcia inaugurujące działalność. (Przyjęcia, na których „świętowano" jej zakończenie były o wiele rzadsze). Papierowi milionerzy wydawali tysiące dolarów na wystawne obiady i próbowali płacić za pracę udziałami we własnych firmach – czasem nawet to się udawało.

Całe rzesze ludzi zwalniały się z dobrze płatnych stanowisk, by założyć nową firmę lub się w niej zatrudnić. Pewien czterdziestoletni absolwent, którego znałem, prowadził w 1999 roku sześć firm. (Zazwyczaj uważane jest za dziwne, że ktoś jest czterdziestoletnim absolwentem. Dziwne jest też, że ktoś otwiera jednocześnie kilka firm. Jednak w końcu lat dziewięćdziesiątych ludzie uważali, że jest to droga prowadząca do sukcesu).



Każdy jednak powinien zdawać sobie sprawę, że euforia nie miała żadnego uzasadnienia; firmy osiągające największe „sukcesy” kierowały się modelem sprzecznym z zasadami biznesu, a mianowicie rozwijając się, t r a c i ł y pieniądze. Trudno jest jednak winić ludzi za to, że tańczyli, gdy grała muzyka: nieracjonalne było założenie, że dodanie „.com” do nazwy może podwoić wartość firmy z dnia na dzień.

SZALEŃSTWO NA PUNKCIE PAYPALA

Gdy w późnych latach dziewięćdziesiątych zarządzałem PayPalem, byłem przerażony. Nie dlatego, że nie wierzyłem w naszą firmę, lecz dlatego, że w Dolinie Krzemowej każdy był gotów uwierzyć we wszystko. Wszędzie widziałem ludzi zakładających firmy z przerażającą beztroską. Jeden ze znajomych opowiadał mi, jak zamierza wejść na giełdę z firmą założoną w mieszkaniu jeszcze przed jej rejestracją. I wcale mu

się nie wydawało, że jest to dziwne. W takim środowisku rozsądne działanie zaczęło być uważane za ekscentryczne.

PayPal miał przynajmniej ambitną misję. Po pęknięciu bańki internetowej sceptycy określili ją jako górnolotną: chcieliśmy stworzyć nową, internetową walutę, która zastąpiłaby amerykańskiego dolara. Nasz pierwszy produkt pozwalał ludziom przesyłać pieniądze z jednego PalmPilota[2] do drugiego. Nikt jednak nie miał żadnego pożytku z tego urządzenia oprócz dziennikarzy, którzy uznali je za jedną z najgorszych idei biznesowych roku 1999. PalmPiloty były wówczas uznawane za coś dziwacznego. Upowszechniała się jednak poczta e-mailowa, postanowiliśmy więc opracować sposób pozwalający na wysyłanie i otrzymywanie płatności tym sposobem.

Jesienią 1999 roku nasz produkt działał całkiem nieźle – każdy mógł zalogować się na naszej stronie i łatwo przelać pieniądze. Nie mieliśmy jednak wystarczającej liczby klientów, rozwój firmy był powolny, piętrzyły się koszty. Aby PayPal dobrze funkcjonował, potrzebowaliśmy co najmniej miliona użytkowników. Reklama była nieefektywna i kosztowna. Potencjalne kontrakty z bankami nie dochodziły do skutku. Podjęliśmy więc decyzję, że będziemy płacić ludziom, którzy zapiszą się do systemu.

Płaciliśmy nowym klientom 10 dolarów za zapisanie się i kolejne 10, gdy skłonili do tego znajomego. To spowodowało, że zdobyliśmy setki tysięcy nowych klientów i zaczęliśmy rozwijać się w tempie wykładniczym. Oczywiście taka strategia pozyskiwania klientów miała w sobie pewien haczyk – gdy płacisz ludziom, by zostali klientami, nie tylko ich liczba rośnie w sposób wykładniczy, podobnie rosną również koszty. Rozdęte koszty były wówczas w Dolinie czymś powszechnym. My jednak uważaliśmy, że nasze wydatki, choć duże, mają uzasadnienie w postaci większej liczby klientów. PayPal miał przed sobą jasną drogę do zyskowności dzięki pobieraniu niewielkiej opłaty od każdej transakcji.

Wiedzieliśmy, że będziemy potrzebowali więcej środków finansowych, by osiągnąć nasz cel. Zdawaliśmy sobie również sprawę, że boom dobiega końca. Ze względu na to, że nie oczekiwaliśmy od inwestorów wiary w naszą misję polegającą na przetrwaniu nadchodzącego krachu, zaczęliśmy zbierać fundusze, póki było to jeszcze możliwe. 16 lutego 2000 roku w „Wall Street Journal" ukazał się artykuł, w którym chwalono nasz szybki rozwój, i wartość PayPala wyceniano na 500 milionów dolarów. Gdy w kolejnym miesiącu zebraliśmy 100 milionów dolarów, nasz główny inwestor uznał, że gazeta miała rację. (Inni inwestorzy jeszcze bardziej się spieszyli. Pewna południowokoreańska firma przelała nam pięć milionów dolarów bez negocjowania kontraktu czy podpisywania jakichkolwiek dokumentów. Gdy starałem się zwrócić pieniądze, nie chcieli mi podać, na jakie konto mógłbym to zrobić). Zdobycie pieniędzy w marcu 2000 roku dało nam czas, którego potrzebowaliśmy, by PayPal odniósł sukces. Zaraz potem bańka pękła.

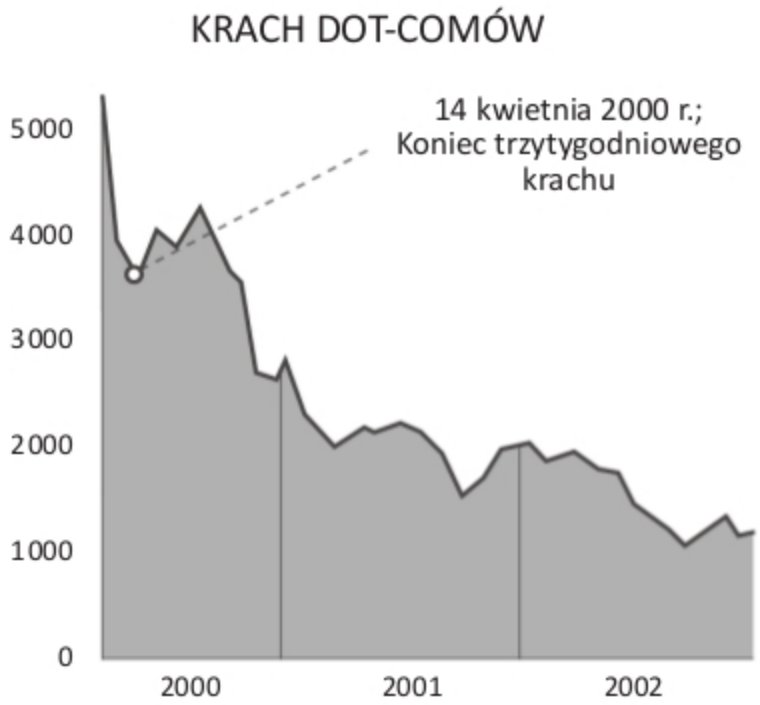
NAUCZKA

Bo mówią, że impreza 2000, dwunasta zero zero, już skończona!
No tak, czas minął!
Więc dziś w nocy zabawię się, jakby to był rok 1999!

Prince

W połowie marca 2000 roku indeks NASDAQ doszedł do poziomu 5048 punktów, a w połowie kwietnia spadł do 3321 punktów. Do czasu gdy w październiku 2002 roku dobił do 1114 punktów, ludzie zaczęli interpretować krach jako boską karę za technologiczny optymizm lat dziewięćdziesiątych. Epoka wiary w róg obfitości została przemianowana na epokę szalonej

chciwości; wszyscy byli pewni, że tego typu myślenie już nigdy się nie powtórzy.



Wszyscy nauczyli się traktować przyszłość jako nieodgadnioną; każdy, kto tworzył plany na lata, a nie na kwartały, był uważany za ekstremistę. Globalizacja stała się nadzieją na przyszłość i zastąpiła technologię. Ze względu na to, że tak charakterystyczna dla lat dziewięćdziesiątych „zamiana cegieł na myszy" nie działała, jak się spodziewano, inwestorzy wrócili do cegieł (branża budowlana) i BRICS[3], czyli globalizacji. Efektem była kolejna bańka, tym razem na rynku nieruchomości.

Przedsiębiorcy powiązani z Doliną Krzemową wyciągnęli wnioski z krachu dot-comów i nauczyli się czterech ważnych zasad, które do dzisiaj są aktualne w biznesie:

1. Rozwijaj się stopniowo.
   Górnolotne wizje pomogły napompować bańkę, nie można więc im ulegać. Każdy, kto twierdzi, że jest w stanie

dokonać czegoś wielkiego, jest podejrzany; każdy, kto chce zmieniać świat, powinien nauczyć się pokory. Niewielkie, stopniowe kroki do przodu to jedyna bezpieczna droga rozwoju.

2. Wszystkie firmy muszą być „szczupłe” i elastyczne, co należy rozumieć jako „niezaplanowane”. Nie powinieneś wiedzieć, co będzie się działo w przyszłości w twojej firmie; planowanie oznacza arogancję i brak elastyczności. Zamiast tego powinieneś działać na zasadzie kolejnych, stopniowych prób i traktować przedsiębiorczość jako agnostyczny eksperyment.
3. Rozwijaj się, reagując na konkurencję.
   Nie staraj się tworzyć przedwcześnie nowego rynku. Jedynym sposobem na dobry biznes jest rozpoczęcie od klienta, który już istnieje. Powinieneś rozwijać firmę, doskonaląc rozpoznawalne produkty już oferowane przez osiągających sukcesy konkurentów.
4. Koncentruj się na produkcie, a nie sprzedaży.
   Jeśli potrzebujesz reklamy lub przedstawicieli handlowych, by sprzedać swój produkt, oznacza to, że nie jest on wystarczająco dobry: technologia opiera się przede wszystkim na rozwoju produktów, a nie ich dystrybucji. Reklama okresu pompowania bańki była marnotrawstwem, więc jedyną formą zrównoważonego rozwoju jest rozwój naturalny.

   Powyższe zasady stały się dogmatem w świecie nowo powstających firm; tych, którzy je ignorują, czeka taki sam los, jaki spotkał spółki technologiczne podczas krachu w 2000 roku. Jednak… bliższe rzeczywistości są najprawdopodobniej twierdzenia przeciwne:

5. Lepiej jest być śmiałym niż banalnym.
6. Zły plan jest lepszy niż jego brak.
7. Konkurencyjne rynki niszczą zyski.
8. Sprzedaż jest tak samo ważna jak produkt.

Prawdą jest, że powstała bańka w sektorze spółek technologicznych. Późne lata dziewięćdziesiąte były okresem nieposkromionej pychy: ludzie wierzyli, że można dojść od zera do jednego (*zero to one*). Niewielu firmom to się udało; znacznie więcej jest takich, które tylko o tym mówiły. Jednak ludzie rozumieli, że nie ma wyboru i że można mieć więcej za mniej. Sytuacja na rynku w marcu 2000 roku niewątpliwie była szczytem szaleństwa. Mniej oczywiste, lecz ważniejsze jest jednak to, że był to także szczyt jasności spojrzenia. Ludzie patrzyli daleko w przyszłość, widzieli, jak ważna jest technologia, by do niej dotrzeć bezpiecznie, i uważali, że są w stanie ją stworzyć. Najważniejsze jest to, by nie działać na zasadzie sprzeciwu wobec tłumu, lecz myśleć samodzielnie.

3

Wszystkie szczęśliwe firmy czymś się różnią

WERSJA BIZNESOWA przewrotnego pytania, które postawiłem, brzmi: d a j p r z y k ł a d w a r t o ś c i o w e j f i r m y , k t ó r e j o b e c n i e n i k t n i e t w o r z y . Pytanie to jest trudniejsze, niż może się na początku wydawać, gdyż firma może wytwarzać wartość, sama nie będąc wartościową. Wyłączne kreowanie wartości nie wystarczy, trzeba trochę jej zatrzymać dla siebie.

Oznacza to, że nawet bardzo duże przedsiębiorstwo może być złym biznesem. Przykładem są firmy lotnicze w Stanach Zjednoczonych. Obsługują one każdego roku miliony pasażerów i wytwarzają wartość setek miliardów dolarów. Jednak w 2012 roku, wtedy gdy średnia cena przelotu wynosiła 178 dolarów, zarabiały zaledwie 37 centów na jednej podróży pasażerskiej. Porównajmy to do Google'a, który kreuje mniejszą wartość, lecz zabiera dla siebie większą jej część. Firma ta w 2012 roku miała obrót 50 miliardów dolarów (linie lotnicze 160 miliardów dolarów), lecz zatrzymała dla siebie 21 procent tych przychodów jako zysk – ponad stukrotnie więcej niż przewoźnicy powietrzni. Google zarabia tak dużo pieniędzy, że obecnie jest warte trzy razy więcej niż wszystkie amerykańskie linie lotnicze razem.

Linie lotnicze konkurują ze sobą, zaś Google jest sam na rynku. Ekonomiści wykorzystują dwa uproszczone modele wyjaśniające tę różnicę: doskonała konkurencja i monopol.

„Doskonała konkurencja" jest uważana zarówno za ideał, jak za stan dany w Ekonomii 101[1]. Tak zwane rynki doskonale konkurencyjne osiągają równowagę, gdy podaż zrówna się z popytem. Każda firma na konkurencyjnym rynku jest nierozróżnialna i sprzedaje identyczne, jednorodne produkty. Ze względu na to, że żadna z nich nie osiąga przewagi, muszą sprzedawać po cenie dyktowanej przez rynek. Jeśli byłaby możliwość zarobienia pieniędzy, na taki rynek weszłyby nowe firmy, co zwiększyłoby podaż i spowodowało obniżkę cen, a tym samym wyeliminowało zyski, które były elementem mobilizującym. Jeśli na rynek wejdzie zbyt wiele firm, będą one ponosić straty, niektóre się zwiną, a ceny wrócą do poprzedniego poziomu. W warunkach doskonałej konkurencji w dłuższym okresie żadna firma nie osiąga zysku.

Przeciwieństwem doskonałej konkurencji jest monopol. W środowisku konkurencyjnym firma musi sprzedawać po cenach dyktowanych przez otoczenie; monopol ma własny rynek, więc może sam ustalać ceny. Ze względu na brak konkurencji stosuje taką kombinację wielkości produkcji i ceny, która maksymalizuje zysk.

Dla ekonomistów każdy monopol wygląda tak samo, bez względu na to, czy przyczyną jego istnienia jest podstępna eliminacja rywali, uzyskanie licencji od rządu, czy innowacyjność. W tej książce nie interesuję się jednak nielegalnymi działaniami czy faworyzowaniem przez rząd. Przez monopol rozumiem firmę tak dobrą w tym, co robi, że żadna inna nie może zaoferować porównywalnego zamiennika. Google jest dobrym przykładem firmy, która przeszła od zera do jednego (*zero to one*): jej wyszukiwarka nie ma konkurencji od wczesnych lat dwutysięcznych, kiedy definitywnie zdystansowała się od Microsoftu i Yahoo!

Amerykanie mitologizują rolę konkurencji i uważają, że dzięki niej unikamy typowych dla socjalizmu kolejek po chleb.

Jednak w rzeczywistości kapitalizm i konkurencja to przeciwieństwa. W kapitalizmie powinna następować akumulacja kapitału, lecz w warunkach konkurencji doskonałej wszystkie zyski przepadają. Wnioski dla przedsiębiorców są jasne: jeżeli chcesz wytworzyć trwałą wartość i zachować jej część dla siebie, nie buduj biznesu wytwarzającego produkty nierozróżnialne od innych.

KŁAMSTWA GŁOSZONE PRZEZ LUDZI

Ile przedsiębiorstw na świecie to monopole? Ile jest przedsiębiorstw naprawdę konkurencyjnych? Trudno odpowiedzieć na te pytania, gdyż rozmowy dotyczące tych zagadnień często są chaotyczne. Dla zewnętrznego obserwatora wszystkie organizacje wyglądają w miarę podobnie; łatwo jest więc zauważyć jedynie drobne różnice między nimi.

POSTRZEGANIE: FIRMY SĄ PODOBNE

Rzeczywistość jest jednak bardziej zero-jedynkowa. Istnieje olbrzymia różnica między doskonałą konkurencją i monopolem, a większość firm jest bliżej końców skali, niż sobie zazwyczaj zdajemy z tego sprawę.

RZECZYWISTOŚĆ: WYSTĘPUJĄ DUŻE RÓŻNICE

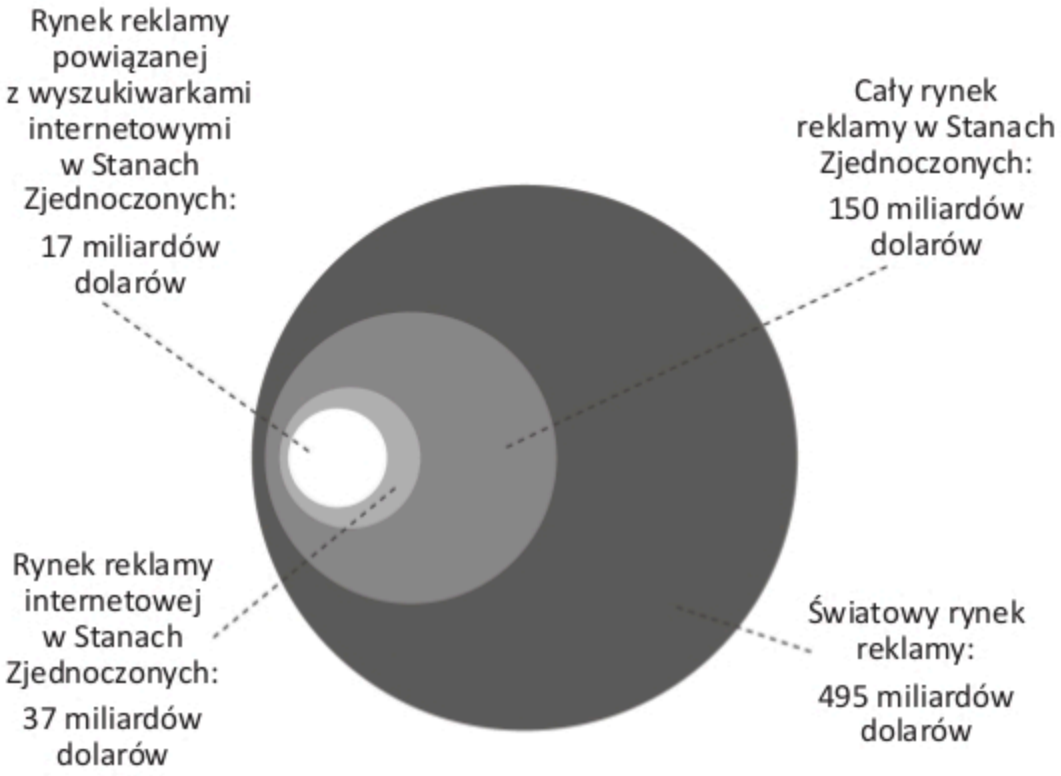
Różnica między postrzeganiem a rzeczywistością spowodowana jest powszechnie występującą tendencją do opisywania warunków rynkowych w sposób korzystny dla danej firmy: zarówno monopoliści, jak i firmy toczące walkę konkurencyjną mają motywację, by wypaczać prawdę.

Kłamstwa monopolistów

Monopoliści kłamią, by chronić siebie. Wiedzą, że głośne cieszenie się monopolistyczną pozycją może ściągnąć im na głowę szczegółową kontrolę i ataki. Ze względu na to, że nadal chcą czerpać zyski z monopolistycznej pozycji, starają się robić wszystko, co tylko jest możliwe, by ją ukryć, zazwyczaj wyolbrzymiając potęgę (nieistniejącej) konkurencji.

Zastanów się przez chwilę, co Google mówi o swojej działalności. Oczywiście n i e t w i e r d z i, że jest monopolistą. Czy w rzeczywistości jest odwrotnie? No cóż, to zależy: jeśli jest monopolistą, to w czym? Załóżmy, że Google to przede wszystkim wyszukiwarka. W maju 2014 roku miał 68 procent rynku wyszukiwania. (Najważniejsi konkurenci – Microsoft i Yahoo! mają odpowiednio 19 i 10 procent). Jeśli to nie świadczy o dominacji, zastanówmy się nad faktem, że słowo „google” jest teraz oficjalnym terminem w *Oxford English Dictionary* i występuje tam jako czasownik. Raczej nie wstrzymuj oddechu, czekając aż to samo stanie się z Bing.

Załóżmy jednak, że Google jest przede wszystkim firmą reklamową. To wiele zmienia. Rynek reklamy związanej z wyszukiwarkami w Ameryce jest wart rocznie około 17 miliardów dolarów. Reklama w internecie to 37 miliardów dolarów rocznie. Cały rynek reklamy w Stanach Zjednoczonych wart jest 150 miliardów dolarów rocznie, natomiast g l o b a l n y rynek reklamy to 495 miliardów dolarów. Gdyby więc Google nawet całkowicie zmonopolizował w Stanach Zjednoczonych rynek reklamy powiązanej z wyszukiwarkami internetowymi, miałby udział zaledwie 3,4 procent w rynku globalnym. Patrząc z takiego punktu widzenia, Google jest niewielkim graczem w świecie konkurencji.


Rynek reklamy powiązanej z wyszukiwarkami internetowymi w Stanach Zjednoczonych:
17 miliardów dolarów
Cały rynek reklamy w Stanach Zjednoczonych:
150 miliardów dolarów
Rynek reklamy internetowej w Stanach Zjednoczonych:
37 miliardów dolarów
Światowy rynek reklamy:
495 miliardów dolarów

Co się stanie, jeśli zaliczymy Google'a do wielopłaszczyznowych spółek technologicznych? Wydaje się to rozsądne: oprócz wyszukiwarki Google oferuje wiele innych produktów informatycznych, o zrobotyzowanych samochodach nie wspominając; także telefony oparte na systemie Android

i komputery stanowiące integralną część ubrania. Jednak źródłem 95 procent przychodów Google'a jest wyszukiwarka; inne produkty dały jedynie 2,35 miliarda dolarów w 2012 roku, zaś rozwiązania technologiczne dla indywidualnych konsumentów to zaledwie ułamek tej kwoty. Globalny rynek technologiczny wart jest 964 miliardy dolarów rocznie, zaś udział w nim Google'a to mniej niż 0,24 procent – takiej sytuacji nie można nazwać monopolistyczną. Definiując siebie jako kolejną spółkę technologiczną, Google unika niepożądanego zainteresowania.

Kłamstwa firm działających na rynku konkurencyjnym

Firmy działające w środowisku konkurencyjnym także kłamią, ale inaczej niż monopoliści: „jesteśmy klasą sami dla siebie", twierdzą. Przedsiębiorcy zawsze wykazują tendencję do niedoceniania skali konkurencji, jest to jednak największy błąd, jaki może popełnić wchodząca na rynek nowa spółka. Fatalne w skutkach jest uleganie pokusie, by opisać rynek niezwykle wąsko, co powoduje, że dominuje się na nim z definicji.

Załóżmy, że chcesz otworzyć restaurację w Palo Alto, która serwuje angielskie jedzenie. „Nikt inny tego nie robi", możesz myśleć. „Cały rynek będzie należał do mnie". Będzie to jednak prawda jedynie wówczas, gdy dany rynek jest nastawiony na angielskie potrawy. Co jednak się stanie, jeśli rynek restauracyjny w Palo Alto ma charakter ogólny? Co będzie, jeśli restauracje w pobliskich miastach są również częścią danego rynku?

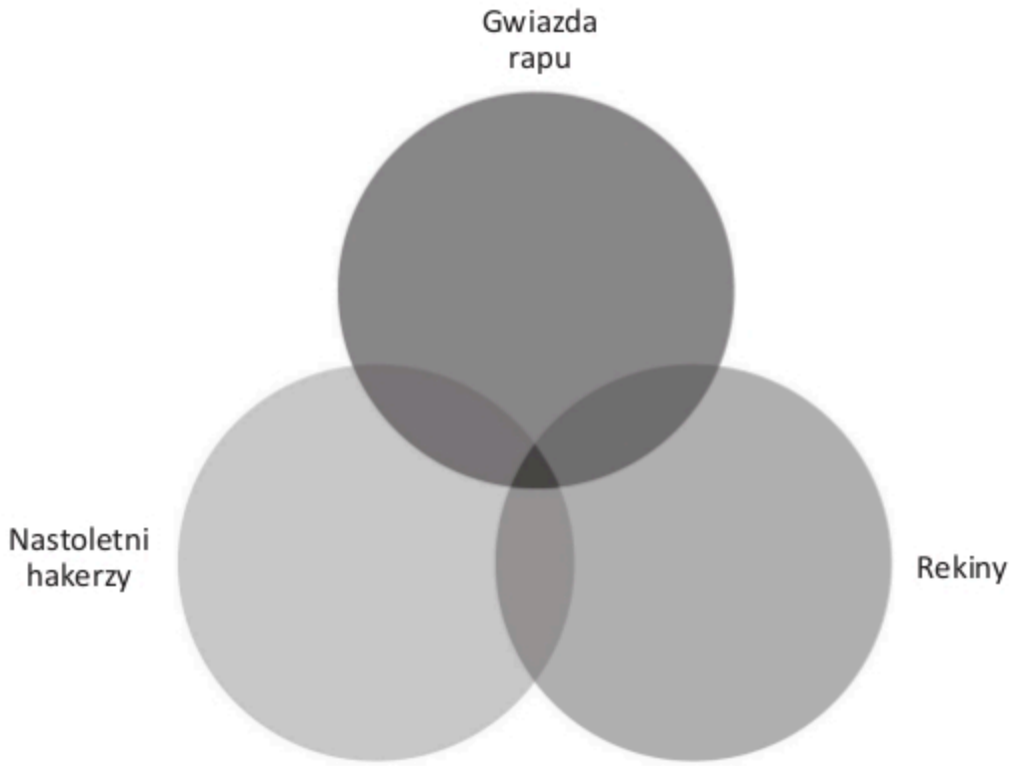
Są to trudne pytania, lecz największym problemem jest to, że masz motywację, by w ogóle ich nie zadawać. Gdy słyszysz, że większość nowych restauracji upada w ciągu jednego roku lub dwóch, to instynkt podpowiada ci wiele argumentów, że twoja restauracja będzie się wyróżniała. Będziesz poświęcał dużo

czasu, starając się przekonać ludzi, że jesteś wyjątkowy, zamiast zastanowić się poważnie, czy rzeczywiście jest to prawda. Lepiej na chwilę się wstrzymać i rozważyć, czy w Palo Alto są ludzie, którzy przedkładają angielskie jedzenie nad wszelkie inne. Jest bardzo możliwe, że takich ludzi tam nie ma.

W roku 2001 często z moimi współpracownikami z PayPala jadałem lunch przy ulicy Castro w Mountain View. Mieliśmy ulubione restauracje, takie jak na przykład te, które serwują jedzenie indyjskie, sushi i burgery. Była też możliwość wyboru w ramach danego rodzaju kuchni: północnoindyjska lub południowoindyjska, jedzenie tańsze lub bardziej wyszukane itd. W przeciwieństwie do konkurencyjnego lokalnego rynku restauracji PayPal był w owym czasie jedyną na świecie firmą umożliwiającą płatności za pomocą e-maila. Zatrudnialiśmy mniej ludzi niż restauracje przy ulicy Castro, lecz nasza firma miała większą wartość niż wszystkie te restauracje razem. Otwarcie lokalu serwującego jedzenie południowoindyjskie to naprawdę niełatwy sposób zarabiania pieniędzy. Jeśli nie dostrzeżesz konkurencyjnej rzeczywistości i skoncentrujesz się na kwestiach trywialnych – być może myślisz, że twój naan jest lepszy, bo odziedziczyłeś po babci wspaniały przepis – to masz niewielką szansę, by założony przez ciebie biznes przetrwał.

W branżach twórczych działa taka sama zasada. Żaden scenarzysta nie przyzna się, że nowy scenariusz jest po prostu przeróbką tego, który opracował wcześniej. Raczej stwierdzi: „Ten film łączy w sobie różne znakomite elementy w zupełnie nowy sposób". I może to być nawet prawda.

Załóżmy, że ma on pomysł na obsadzenie Jaya Z w połączeniu *Hakerów* ze *Szczękami*: gwiazda rapu dołącza do elitarnej grupy hakerów, by wspólnie złapać rekina, który zabił jej przyjaciela. Czegoś takiego na pewno wcześniej nie było. Być może jednak to dobrze, podobnie jak brak brytyjskich restauracji w Palo Alto.



Firmy niebędące monopolistami podkreślają swoją wyjątkowość, definiując rynek, na którym działają, jako s k r z y ż o w a n i e różnych mniejszych rynków.

Angielskie jedzenie ∩ restauracje ∩ Palo Alto

Gwiazda rapu ∩ hakerzy ∩ rekiny

Monopoliści natomiast ukrywają swoją monopolistyczną pozycję, definiując swój rynek jako p o ł ą c z e n i e kilku dużych rynków:

Wyszukiwarka ∪ telefony komórkowe stanowiące integralną część ubrania ∪ komputery ∪ automatyczne samochody

Jak w praktyce wygląda monopolistyczna historia o łączeniu rynków? Przypomnijmy sobie stwierdzenie prezesa Google’a,

Erica Schmidta, podczas przesłuchania przed Kongresem w 2011 roku:

> „Działamy w niezwykle konkurencyjnym środowisku, w którym klienci mają do wyboru bardzo wiele możliwości dotarcia do informacji”.

Po przetłumaczeniu tego na zwykły język brzmiałoby to następująco:

> „Google to mała ryba w wielkim stawie. W każdej chwili możemy być połknięci. Nie jesteśmy monopolem poszukiwanym przez rząd”.

BEZLITOŚNI LUDZIE

Problem firm działających w bardzo konkurencyjnym środowisku nie polega jedynie na braku zysków. Wyobraź sobie, że prowadzisz jedną z restauracji w Mountain View. Nie różnisz się za bardzo od wielu konkurentów, więc musisz ciężko walczyć o przetrwanie. Jeśli oferujesz niedrogie jedzenie, a marża zysku jest niewielka, prawdopodobnie stać cię na to, by płacić pracownikom minimalne stawki wynagrodzenia. Starasz się zapewne robić wszystko, by oszczędzać. Dlatego właśnie w małych restauracjach babcia siedzi przy kasie, a dzieci zmywają talerze. Niewiele lepiej jest w restauracjach z najwyższej półki, w których recenzje i system rankingu, na przykład taki jak Michelina, są przyczyną intensywnej konkurencji, która potrafi doprowadzić szefów kuchni do obłędu. (Francuski szef i zdobywca trzech gwiazdek Michelina Bernard Loiseau powiedział: „Jeśli stracę gwiazdkę, popełnię samobójstwo”. Michelin utrzymał ranking tej restauracji, lecz Loiseau i tak się zabił, gdy francuski przewodnik po restauracjach w 2003 roku obniżył ocenę jego lokalu).

Konkurencja powoduje, że ludzie stają się bezlitośni, a nawet umierają.

Monopol taki jak w przypadku Google'a jest czymś innym. Ze względu na to, że taka firma nie musi z nikim konkurować, ma ona większe możliwości dbania o pracowników i produkty oraz może wywierać większy wpływ na świat. Motto Google'a „Nie czyń złego" (*Don't be evil*) jest po części chwytem reklamowym, lecz jest także charakterystyczne dla firm, które osiągnęły sukces i mogą poważnie podchodzić do etyki, nie narażając własnej egzystencji. W biznesie pieniądze są albo rzeczą bardzo ważną, albo wszystkim. Monopolistów stać na to, by myśleć o otaczającym świecie nie tylko w kontekście zarabiania pieniędzy; firmy działające na konkurencyjnym rynku nie mogą sobie na to pozwolić. W warunkach doskonałej konkurencji firma jest tak skoncentrowana na codziennych marżach, że nie może planować odleglejszej przyszłości. Tylko jedna rzecz pozwala firmie odejść od codziennej brutalnej walki o przetrwanie: zyski wynikające z monopolistycznej pozycji na rynku.

MONOPOLISTYCZNY KAPITALIZM

Monopol jest więc korzystny dla wszystkich wewnątrz firmy. Co natomiast można powiedzieć o jej otoczeniu? Czy nadmierne zyski nie są osiągane kosztem reszty społeczeństwa? W rzeczywistości tak właśnie jest: zyski pochodzą z portfeli klientów, a monopole zasłużyły sobie na złą reputację. Zasłużyły sobie, lecz jedynie w świecie, w którym nic się nie zmienia.

W statycznym świecie monopolista jest jak poborca czynszu. Jeśli zdobędziesz jakiś segment rynku, możesz dyktować ceny; inni nie będą mieli wyboru – będą musieli kupić od ciebie. Przypomnij sobie znaną grę planszową: akty własności nieruchomości przechodzą od gracza do gracza, lecz sama

plansza nigdy się nie zmienia. Nie ma możliwości wygranej dzięki wynalezieniu lepszego sposobu rozwoju rynku nieruchomości. Relatywna wartość nieruchomości jest ustalona z góry; możesz więc co najwyżej je wykupić.

Jednak świat, w którym żyjemy, jest dynamiczny: możliwe jest wymyślenie czegoś lepszego. Kreatywni monopoliści dają klientom w i ę k s z y wybór, dodając nowe kategorie do otaczającej nas rzeczywistości. Tacy monopoliści nie są jedynie dobrem dla reszty społeczeństwa; są potężnymi silnikami, które czynią je lepszym.

Wie o tym nawet rząd: dlatego właśnie jeden z departamentów ciężko pracuje, by tworzyć monopole (udzielając patentów na nowe wynalazki), podczas gdy inny poluje na nie, wykorzystując prawo antymonopolowe. Można zapytać, czy ktokolwiek powinien otrzymać legalne upoważnienie do bycia monopolistą za to, że na przykład wynalazł oprogramowanie na urządzenia mobilne. Jasne jest jednak, że monopolistyczne zyski Apple'a za opracowanie wzornictwa, wyprodukowanie i reklamowanie iPhone'a były nagrodą za dodanie czegoś do otaczającego świata; klienci byli szczęśliwi, że mają wreszcie wybór – mogą zapłacić więcej za smartfona, który naprawdę działa.

Dynamizm nowych monopoli wyjaśnia, dlaczego stare monopole nie zdusiły innowacyjności. Wraz z upowszechnieniem się będącego w czołówce iOS Apple'a, powstanie urządzeń mobilnych znacznie zmniejszyło wieloletnią dominację systemu operacyjnego Microsoftu. Wcześniej monopol IBM w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych w dziedzinie sprzętowej został przełamany przez zmonopolizowanie oprogramowania przez Microsoft. AT&T miało monopol na usługi telefoniczne przez większość wieku XX, lecz obecnie każdy może kupić tanią komórkę i ma do wyboru plany taryfowe wielu operatorów. Gdyby monopole starały się powstrzymać postęp, byłoby to niebezpieczne i należałoby się temu przeciwstawiać. Jednak historia postępu

to historia zastępowania przez lepsze monopole tych, które uległy skostnieniu.

Monopole są motorem postępu, gdyż perspektywa lat lub nawet dekad osiągania zysków jest potężnym motywatorem do wprowadzania innowacji. Mogą one być innowacyjne, gdyż zyski umożliwiają im robienie długoterminowych planów oraz finansowanie ambitnych projektów badawczych, o których firmy uwikłane w walkę konkurencyjną mogą tylko pomarzyć.

Dlaczego więc ekonomiści mają obsesję na punkcie konkurencji, uważając ją za stan idealny? Jest to relikt historii. Ekonomiści zaczerpnęli wykorzystywaną przez siebie matematykę od dziewiętnastowiecznych fizyków: patrzą na jednostki i firmy jako na mogące podlegać wymianie atomy, a nie jako na unikalnych twórców. Ich teorie opisują stan równowagi doskonałej konkurencji nie dlatego, że jest to najlepsza forma prowadzenia biznesu, ale ponieważ łatwo jest go przedstawić w postaci modelu. Warto jednak pamiętać, że długotrwała równowaga opisywana przez dziewiętnastowiecznych fizyków jest stanem, w którym cała energia jest równo rozdzielona i wszystko zdąża do stanu spoczynku, definiowanego również jako śmierć cieplna wszechświata. Bez względu na to, jakie masz poglądy na termodynamikę, jest to znakomita metafora: w biznesie równowaga oznacza zastój, a zastój to śmierć. Jeśli branża, w której działasz, znajduje się w stanie konkurencyjnej równowagi, upadek twojej firmy nie będzie miał dla świata znaczenia; jakiś inny niewyróżniający się niczym konkurent zawsze będzie gotów, by zająć twoje miejsce.

Doskonała równowaga może odzwierciedlać próżnię, która stanowi większość wszechświata. Może ona odzwierciedlać sytuację wielu firm. Jednak temu, co powstaje nowego, daleko jest do stanu równowagi. W prawdziwym świecie, dalekim od teorii ekonomicznych, każda firma osiąga sukces tylko w takim stopniu, w jakim może zrobić coś, czego nie robią inni. Monopol nie jest zatem patologią lub wyjątkiem. Monopol jest stanem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu.

Tołstoj rozpoczyna *Annę Kareninę* słowami: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”[2]. W biznesie jest odwrotnie. Wszystkie szczęśliwe firmy czymś się wyróżniają; każda z nich jest w jakimś stopniu monopolistą dzięki rozwiązaniu unikalnego problemu. Wszystkie firmy mające problemy są takie same pod jednym względem: nie udało im się uniknąć walki konkurencyjnej.

4

Ideologia konkurencji

KREATYWNY MONOPOL oznacza oferowanie nowych przydatnych produktów i trwałe zyski dla jego twórców. Konkurencja oznacza, że nikt nie osiąga zysków, nikt nie wyróżnia się wyraźnie, a jednocześnie trwa walka o przetrwanie. Dlaczego więc ludzie uważają, że konkurencja jest zdrowa? Dlatego że konkurencja nie jest wyłącznie ekonomiczną koncepcją lub niedogodnością, z którą jednostki i firmy muszą sobie radzić na rynku. Konkurencja jest przede wszystkim ideologią, która zawładnęła społeczeństwem i wypacza sposób myślenia. Chwalimy konkurencyjność, wmawiamy sobie, że jest niezbędna, stosujemy się do jej przykazań; w efekcie jesteśmy przez nią zniewoleni – im bardziej konkurujemy, tym mniejsze mamy zyski.

Jest to prawda jaskrawo widoczna, lecz wszyscy jesteśmy nauczeni, by ją ignorować. System edukacyjny zarówno podsyca, jak i odzwierciedla naszą obsesję na temat konkurencji. Stopnie pozwalają na precyzyjny pomiar konkurencyjności uczniów; ci, którzy mają najlepsze, są poważani i promowani. Uczymy każdego młodego człowieka tego samego i zazwyczaj w taki sam sposób – bez względu na indywidualne talenty i preferencje. Uczniowie, którzy nie uczą się zbyt dobrze, siedząc nieruchomo w ławce, są traktowani jak ktoś gorszy, natomiast dla tych, którzy osiągają najlepsze wyniki według konwencjonalnych metod pomiaru, jak na przykład

testy, punktem odniesienia jest dziwacznie skonstruowana równoległa szkolna rzeczywistość.

Jeszcze gorzej, gdy uczniowie wchodzą na wyższy poziom turnieju. Ci, którzy dostali się do elity, wspinają się po kolejnych szczeblach, dochodząc aż do takiego poziomu rywalizacji, który skutecznie wybija im z głowy wszelkie wcześniejsze marzenia. Studia to takie miejsce, w którym ludzie mający śmiałe plany w szkole średniej, uczestniczą w zaciętej rywalizacji z podobnymi sobie o konwencjonalne stanowiska w doradztwie czy bankowości inwestycyjnej. Za przywilej stania się konformistami studenci (lub ich rodziny) płacą setki tysięcy dolarów czesnego, którego wzrost jest szybszy niż wskaźnik inflacji. Dlaczego to sobie robimy?

Żałuję, że nie zadałem sobie takiego pytania, gdy byłem młodszy. Moja droga była tak precyzyjnie określona, że w księdze pamiątkowej na zakończenie ósmej klasy jeden z przyjaciół przepowiedział, i to trafnie, że za cztery lata rozpocznę studia na Uniwersytecie Stanforda. Po konwencjonalnym zdobyciu licencjatu rozpocząłem naukę w Stanford Law School, gdzie jeszcze silniej konkurowałem o standardowe symbole sukcesu.

Najwyższa nagroda w świecie studentów prawa jest jasno określona: z dziesiątków tysięcy absolwentów opuszczających co roku mury uczelni tylko kilkudziesięciu dostaje się na aplikację do Sądu Najwyższego. Po rocznym stażu w federalnym sądzie apelacyjnym zostałem zaproszony na rozmowę przez sędziów Sądu Najwyższego, Kennedy'ego i Scalię. Spotkanie przebiegło dobrze. Byłem bardzo bliski wygrania ostatniego stadium rozgrywki. Jeśli tylko dostanę się na aplikację, będę ustawiony do końca życia, myślałem. Jednak nie dostałem takiej możliwości. Załamałem się wtedy.

W 2004 roku, po tym jak stworzyłem i sprzedałem PayPala, spotkałem starego kolegę ze szkoły prawniczej, który pomagał mi przygotować wniosek o aplikację. Nie rozmawialiśmy ze sobą od prawie dziesięciu lat. Jego pierwsze pytanie nie brzmiało jednak: „Jak się masz"? lub: „Czy możesz uwierzyć, że

upłynęło tyle czasu?”. Zamiast tego uśmiechnął się i zapytał: „No i co, Peter, nie jesteś zadowolony, że nie dostałeś się na tę aplikację?”. Z perspektywy czasu obaj wiedzieliśmy, że wygrana w rywalizacji zmieniłaby moje życie na gorsze. Gdybym pracował w Sądzie Najwyższym, najprawdopodobniej cała moja kariera polegałaby na wysłuchiwaniu zeznań lub pisaniu mów dla innych ludzi zamiast na tworzeniu czegoś nowego. Trudno powiedzieć, jak znacząca byłaby różnica, lecz koszty wykorzystania możliwości były olbrzymie. Wszyscy, którzy otrzymali stypendium Rhodesa, w przeszłości mieli przed sobą wspaniałą przyszłość.

WOJNA I POKÓJ

Profesorowie bagatelizują uczelnianą atmosferę zaciekłej konkurencji, lecz menedżerowie nigdy nie przestają porównywać biznesu do wojny. Studenci MBA noszą pod pachą książki Clausewitza i Sun Tzu. Metafory wojenne zakorzeniły się w codziennym języku: wykorzystujemy łowców głów, by pomagali w budowie sił sprzedaży, które podbijają rynki. Jednak to raczej konkurencja, a nie biznes, przypomina wojnę: jest rzekomo niezbędna, ponoć bohaterska, lecz w ostatecznym rozrachunku niszcząca.

Dlaczego jedni ludzie konkurują z innymi? Marks i Szekspir są autorami dwóch modeli, dzięki którym można zrozumieć prawie każdy aspekt konfliktu.

Według Marksa, ludzie walczą, gdyż różnią się od siebie. Proletariat walczy z burżuazją, gdyż ma od niej całkowicie różne priorytety i cele (różnica, według Marksa, wynika z odmiennego statusu materialnego). Im większa różnica, tym ostrzejszy konflikt.

Przeciwnie jest według Szekspira: walczące strony są do siebie mniej lub bardziej podobne. Nie jest jasne, dlaczego są w konflikcie, gdyż tak naprawdę nie mają o co walczyć.

Zastanówmy się nad zdaniem rozpoczynającym *Romea i Julię*: „Dwa rody, zacne jednako i sławne”[1]. Dwa rody są podobne do siebie, a jednak się nienawidzą. W miarę eskalacji konfliktu stają się do siebie jeszcze bardziej podobne. W końcu wszyscy zapominają, co było początkową przyczyną sprzeczki.

Szekspir dostarcza znakomitych wskazówek, jeśli chodzi o świat biznesu. Wewnątrz firm ludzie wpadają w obsesję na punkcie konkurentów do awansu. Same firmy mają obsesję na punkcie konkurentów na rynku. W takiej atmosferze ludzie tracą z pola widzenia to, co naprawdę się liczy, i koncentrują się na rywalizacji.

Zobaczmy, jak szekspirowski model sprawdza się w rzeczywistości. Wyobraźmy sobie historię zatytułowaną *Gates i Schmidt*, opierającą się na konflikcie przedstawionym w dramacie *Romeo i Julia*. Ród Montekich to Microsoft, a ród Kapuletich to Google. Dwie wspaniałe, zdominowane przez samców alfa rodziny, które na pewno wejdą ze sobą w konflikt spowodowany tym, że są takie same.

Jak w każdej dobrej tragedii konflikt wydaje się nieunikniony tylko z perspektywy czasu. W rzeczywistości wcale nie musiał nastąpić. Korzenie obu rodów są odmienne. Monteki tworzą systemy operacyjne i aplikacje biurowe. Kapuleci specjalizują się w silniku wyszukiwarki. Więc co może być przyczyną walki?

Okazuje się, że wiele. W początkowym okresie istnienia każdy z klanów pozostawiał drugi w spokoju i cieszył się niezależną działalnością. Jednak w miarę upływu czasu klany zaczęły koncentrować się na sobie nawzajem. Monteki mieli obsesję na punkcie Kapuletich, którzy mieli obsesję na punkcie Montekich. Rezultat? Windows vs. Chrome OS, Bing vs. Google Search, Explorer vs. Chrome, Office vs. Docs i Surface vs. Nexus.

Podobnie jak w przypadku Montekich i Kapuletich, dla których kosztem wojny była śmierć ich dzieci, Microsoft i Google poniosły koszt w postaci utraty dominacji na rynku. W styczniu 2013 roku kapitalizacja rynkowa Apple’a osiągnęła poziom 500 miliardów dolarów. Podczas gdy Microsoft i Google razem były warte 467 miliardów dolarów. Ledwo trzy lata

wcześniej każda z tych firm osobno miała większą wartość niż Apple. Wojna to kosztowny biznes.

Rywalizacja sprawia, że przeceniamy stare możliwości i niewolniczo kopiujemy to, co funkcjonowało w przeszłości. Zastanówmy się, jak szybko ostatnio rozwijają się mobilne czytniki kart kredytowych. W październiku 2010 roku nowo powstała firma o nazwie Square wypuściła na rynek niewielkie białe, kwadratowe urządzenie, które umożliwiało każdemu posiadaczowi iPhone'a odczytywanie i akceptowanie kart kredytowych. Było to pierwsze dobrze funkcjonujące rozwiązanie dla urządzeń przenośnych. Imitatorzy szybko wzięli się do roboty.

Kanadyjska firma NetSecure wypuściła własny czytnik w kształcie półksiężyca. Intuit dołączył do tej geometrycznej bitwy, prezentując czytnik cylindryczny. W marcu roku 2012 obsługująca eBaya część PayPala przedstawiła własne urządzenie, papugując konkurencję. Miało ono kształt trójkąta – był to oczywisty atak na Square'a , gdyż trójkąt jest figurą prostszą niż kwadrat. Można się domyślać, że ta szekspirowska saga nie skończy się, dopóki wszystko się nie zmieni.

Zagrożenia związane z konkurencją polegającą na imitowaniu mogą częściowo wyjaśniać, dlaczego osoby niedostosowane społecznie z symptomami zespołu Aspergera są cenione w Dolinie Krzemowej. Jeśli jesteś mniej wrażliwy na relacje społeczne, istnieje mniejsze prawdopodobieństwo, że będziesz naśladował otoczenie. W takiej sytuacji, gdy jesteś zainteresowany tworzeniem czegoś lub programowaniem komputerów, w pełni się w to angażujesz i dzięki temu stajesz się bardzo dobry w tym, co robisz. Gdy następnie wykorzystujesz swoje umiejętności, to jesteś trochę mniej niż inni skłonny, by zrezygnować z własnych przekonań; dzięki temu możesz uniknąć konkurowania z innymi o zdobycie oczywistych celów.

Konkurowanie może sprawić, że będziesz dostrzegał możliwości, które nie istnieją. Absurdalną wersją tego zjawiska była w latach dziewięćdziesiątych zaciekła walka o internetowy sklep dla zwierząt. Konkurowały ze sobą Pets.com, PetStore.com, Petopia.com i wiele innych. Każda z tych firm była zdeterminowana, by pokonać rywali, przede wszystkim dlatego, że nie było między nimi widocznych różnic. Stawiano sobie taktyczne pytania: Kto da najniższe ceny na zabawki do gryzienia dla psów? Kto stworzy najlepszą reklamę piłki dla psów? Wszystkie te firmy całkowicie zapomniały zastanowić się, czy w ogóle warto otwierać internetowy sklep z artykułami dla zwierząt. Zwycięstwo jest lepsze niż porażka, lecz każdy przegrywa, gdy wojna nie jest warta, by ją toczyć.

Gdy firma Pets.com zniknęła z rynku po pęknięciu bańki dot-comów, zniknęło także zainwestowane w nią 300 milionów dolarów.

Są też sytuacje, w których rywalizacja jest po prostu dziwaczna i absurdalna. Przykładem może być szekspirowski konflikt między Larrym Ellisonem, współzałożycielem i prezesem Oracle'a, oraz jego byłym protegowanym i najlepszym handlowcem, który w 1993 roku założył Siebel Systems. Ellison był wściekły z powodu tego, co uważał za zdradę Siebela, który nienawidził pozostawania w cieniu

swojego byłego szefa. Ci dwaj mężczyźni byli bardzo do siebie podobni – byli to twardzi mieszkańcy Chicago, kochający sprzedawać i nienawidzący tracić. Ellison i Siebel poświęcili drugą połowę lat dziewięćdziesiątych na wzajemne podkopywanie się. Pewnego razu Ellison wysłał ciężarówki pełne lodów do siedziby firmy Siebela; chciał przekonać jego pracowników, by opuścili pokład. Co było napisane na opakowaniu lodów? „Lato jest tuż, tuż… Oracle także. Przyjdź do nas. Twój dzień pojaśnieje, a kariera rozkwitnie”.

Dziwne było to, że Oracle świadomie tworzyło sobie wrogów. Zgodnie z teorią Ellisona, zawsze dobrze mieć wrogów, jednak takich, którzy wydają się groźni (i dzięki temu motywują pracowników do większego wysiłku), lecz nie takich, którzy by naprawdę zagrozili istnieniu firmy. Ellison był prawdopodobnie przerażony, gdy w 1996 roku niewielka firma Informix specjalizująca się w bazach danych zawiesiła obok siedziby Oracle’a w Redwood Shores plakat, na którym było napisane: UWAGA NA DINOZAURY. Inny plakat umieszczony na północnej nitce autostrady nr 101 głosił: WŁAŚNIE OMINĄŁEŚ REDWOOD SHORES. MY TEŻ.

Oracle zrewanżowało się plakatami, z których wynikało, że oprogramowanie Informixa jest wolniejsze niż ślimak. W końcu prezes Informixa Phil White zdecydował, że konflikt wejdzie na płaszczyznę personalną. Gdy się dowiedział, że Ellison był zafascynowany kulturą samurajską, zawiesił plakaty, na których obok logo Oracle’a widniał złamany samurajski miecz. Plakat ten nie był nawet skierowany przeciwko firmie Oracle ani nie miał na celu wywarcie wpływu na jej klientów; był to osobisty atak na Ellisona. Być może jednak White poświęcał zbyt wiele uwagi na myślenie o konkurencji: gdy był zajęty tworzeniem kolejnych plakatów, w Informixie wybuchł olbrzymi skandal finansowy i White wkrótce znalazł się w więzieniu federalnym oskarżony o oszustwa dotyczące papierów wartościowych.

Jeśli nie możesz pokonać rywala, to może lepiej jest połączyć się z nim. Założyłem Confinity razem z Maxem Levchinem

w 1998 roku. Gdy pod koniec 1999 roku wypuściliśmy na rynek produkt o nazwie PayPal, X.com Elona Muska deptał nam po piętach. Biura naszych firm znajdowały się cztery przecznice od University Avenue w Palo Alto. Produkt X.com był prawie identyczny jak nasz. Spowodowało to wojnę między naszymi firmami. Wielu z nas w PayPalu pracowało po 100 godzin tygodniowo. Nie ma wątpliwości, że nie było to zbyt efektywne, jednak celem nie była efektywność, lecz pokonanie X.com. Jeden z naszych inżynierów opracował nawet w tym celu schemat bomby; kiedy jednak zaprezentował go na zebraniu, przeważyły bardziej ugodowe głosy i ta radykalna propozycja została odłożona do szuflady.

Jednak w lutym 2000 roku Elon i ja byliśmy bardziej przerażeni szybko rosnącą bańką technologiczną niż sobą nawzajem: kryzys finansowy mógł nas zrujnować, zanim dokończymy walkę. W marcu spotkaliśmy się więc na neutralnym gruncie – w kafejce znajdującej się niemal w połowie drogi między naszymi biurami – i uzgodniliśmy połączenie, w którym każda strona miałaby równy udział. Deeskalacja rywalizacji po połączeniu nie była łatwym zadaniem, jednak była lepsza niż jej brak. Jako jeden zespół byliśmy w stanie obronić się przed kryzysem dot-comów i zbudować firmę osiągającą sukcesy.

Czasem jednak trzeba walczyć. Jeśli jest to konieczność, powinieneś podjąć wyzwanie i wygrać. Nie ma drogi pośredniej: albo w ogóle nie uderzasz, albo robisz to mocno i szybko kończysz walkę.

Ta rada może być trudna do zrealizowania, gdy w grę wejdą duma i honor. Posłuchajmy Hamleta:

„Prawdziwie wielkim być to nie wojować
O byle głupstwo bez wielkiej przyczyny,
Lecz wielkomyślnie o źdźbło nawet walczyć,
Gdzie honor każe”[2].

Dla Hamleta wielkość oznacza walkę z powodu błahych powodów: każdy może walczyć mając po temu istotne powody; jednak prawdziwi bohaterowie traktują własny honor tak poważnie, że podejmą walkę o rzeczy, które nie mają znaczenia. Ta pokrętna logika jest częścią ludzkiej natury, jednak w biznesie może przynieść katastrofalne skutki. Jeśli potrafisz uznać konkurencję za siłę destrukcyjną, a nie za oznakę wartości, to jesteś zdrowszy psychicznie niż większość ludzi. W kolejnym rozdziale piszę o tym, jak wykorzystać jasny umysł do budowania monopolistycznej firmy.

5

Przewaga ostatniego ruchu

UNIKNIĘCIE KONKUROWANIA da ci pozycję monopolistyczną, lecz jest ona korzystna tylko wtedy, gdy możesz przetrwać w dłuższej perspektywie czasu. Porównaj wartość New York Times Company i Twittera. Każda z tych firm zatrudnia po kilka tysięcy pracowników i każda dostarcza informacji. Kiedy jednak Twitter wszedł na giełdę w 2013 roku, wyceniono go na 24 miliardy dolarów, co dwunastokrotnie przewyższało rynkową kapitalizację Timesa, choć firma ta zarobiła w 2012 roku 133 miliony dolarów, podczas gdy Twitter wykazał stratę. Co wyjaśnia tak wysoką wycenę Twittera?

Odpowiedzią są przepływy pieniężne. Na pierwszy rzut oka wyjaśnienie to jest dziwne, gdyż Times był zyskowny, Twitter zaś nie. Jednak w biznesie za dobrą firmę uważana jest taka, która ma potencjał generowania przepływów pieniężnych w przyszłości. Inwestorzy uważają, że Twitter będzie mógł osiągać monopolistyczne zyski przez następne 10 lat, podczas gdy monopol gazet już się skończył.

Mówiąc najprościej, wartość firmy zależy dzisiaj od sumy pieniędzy, jakie będzie mogła zarobić w przyszłości. (By właściwie wycenić firmę, powinieneś również przeliczyć przyszłe przychody na ich dzisiejszą wartość, gdyż dana kwota pieniędzy jest dziś warta więcej niż ta sama kwota w przyszłości).

Porównanie przepływów pieniężnych najwyraźniej pokazuje różnicę między przedsiębiorstwami o powolnym tempie wzrostu i szybko rozwijającymi się nowymi firmami typu start-

up. Większość wartości tych pierwszych związana jest z bliższym okresem. Firmy bazujące na zasadach Starej Ekonomii (jak gazety) zachowują obecny poziom wartości, jeśli dane wskazują, że potrafią utrzymać bieżący poziom przepływów pieniężnych przez kolejnych pięć lub sześć lat. Jednak każda firma mająca silną konkurencję jest narażona na zmniejszające się zyski. Najjaskrawszy przykład to kluby nocne i restauracje: te z nich, które odnoszą największe sukcesy, mogą obecnie osiągać wysokie zyski, jednak ich przepływy pieniężne zmniejszą się w okresie kilku najbliższych lat, gdy ich klienci zaczną odwiedzać nowsze lub modniejsze lokale.

Spółki technologiczne podlegają odwrotnej zasadzie. Często t r a c ą pieniądze przez kilka pierwszych lat: potrzeba czasu, by zbudować coś wartościowego, a to oznacza odroczenie dochodów. W przypadku większości takich firm wartość akumuluje się dopiero od 10 do 15 lat od ich powstania.

W marcu 2001 roku PayPal nie osiągał jeszcze zysku, ale nasze przychody rosły w tempie 100 procent rok do roku. Gdy

przeprowadziłem analizę przyszłych przepływów pieniężnych, doszedłem do wniosku, że źródłem 75 procent obecnej wartości firmy będą zyski, które zostaną wypracowane dopiero po roku 2011. Było to trudne do uwierzenia w przypadku firmy, która była na rynku dopiero od 27 miesięcy. Jednak prognozy te okazały się niedoszacowane. Dzisiaj PayPal rozwija się w tempie około 15 procent rocznie, a stopa dyskonta jest mniejsza niż 10 lat temu. Okazuje się, że większość wartości firmy powstanie po roku 2020.

LinkedIn jest kolejnym dobrym przykładem firmy, której wartość dotyczy dalekiej przyszłości. Na początku roku 2014 jej kapitalizacja rynkowa wynosiła 24,5 miliarda dolarów – było to bardzo dużo jak na firmę o przychodach mniejszych niż jeden miliard dolarów i zyskach netto wynoszących zaledwie 21,6 miliona dolarów w 2012 roku. Być może gdy spojrzysz na te liczby, dojdziesz do wniosku, że inwestorzy oszaleli. Jednak taka wycena ma sens, gdy weźmie się pod uwagę prognozowane przepływy pieniężne LinkedIna.

Znaczenie przyszłych zysków jest sprzeczne z intuicją nawet w Dolinie Krzemowej. By firma miała wartość, musi rozwijać się i umieć przetrwać. Jednak wielu przedsiębiorców koncentruje się tylko na rozwoju krótkoterminowym. Mają następującą wymówkę: łatwo zmierzyć tempo rozwoju, lecz o wiele trudniejsza jest ocena zdolności firmy do przetrwania. Ci, którzy wpadli w manię analizowania mierników, mają obsesję na punkcie statystyk tygodniowej aktywności użytkowników, realizowania miesięcznych i kwartalnych planów dochodów. Można jednak osiągać tak zdefiniowane cele, lecz jednocześnie nie dostrzegać głębszych i trudniejszych do zmierzenia problemów, które zagrażają przetrwaniu firmy w dłuższym okresie.

Na przykład gwałtowny krótkoterminowy rozwój Zyngi i Groupona odwrócił uwagę menedżerów oraz inwestorów od długoterminowych wyzwań. Zynga początkowo osiągnęła sukces dzięki takim grom, jak Farmville, i twierdziła, że ma „psychometryczne narzędzie", dzięki któremu znakomicie wyczuwa potrzebę wypuszczania na rynek kolejnych produktów. Jednak wszystko skończyło się tak, jak w przypadku każdego hollywoodzkiego studia. Jak nieustannie dostarczać rozrywki nieprzewidywalnym klientom? (Nikt tego nie wie). Groupon zaczął się szybko rozwijać, gdy setki tysięcy lokalnych firm próbowały jego produktu. Jednak skłonienie tych firm, by zostały powracającymi klientami, okazało się trudniejsze, niż to sobie wyobrażano.

Jeśli przede wszystkim koncentrujesz się na rozwoju krótkoterminowym, zapominasz o niezwykle ważnym pytaniu, które powinieneś sobie zadać: c z y t a f i r m a b ę d z i e j e s z c z e n a r y n k u z a d z i e s i ę ć l a t? Same liczby nie udzielą na nie odpowiedzi; musisz zastanowić się nad jakościowym aspektem prowadzonego biznesu.

CHARAKTERYSTYKA MONOPOLU

Jak wygląda firma, która w przyszłości będzie miała duże przepływy finansowe? Każdy monopol jest inny, jednak zazwyczaj mają one kilka wspólnych cech: zastrzeżoną technologię, efekt sieci, efekt skali oraz markę.

Nie jest to lista rzeczy, które trzeba odznaczyć na liście, budując firmę – przy tworzeniu monopolu nie ma drogi na skróty. Jednak analiza firmy pod kątem wymienionych cech może pomóc ci w zastanowieniu się, jak uczynić ją trwałą w długim okresie.

1. Zastrzeżona technologia

Zastrzeżona technologia jest jedną z najważniejszych silnych stron, jakie może mieć firma, gdyż dzięki niej nie można skopiować produktu albo jest trudny do skopiowania. Na przykład algorytmy wyszukiwania Google'a działają lepiej niż jakiekolwiek inne. Jest to technologia niezwykle krótkiego czasu ładowania się stron i dużej zgodności otrzymanych wyników z zapytaniem. Byłoby trudno powtórzyć to, co Google uczynił konkurencji na początku lat dwutysięcznych.

Dobrą zasadą jest to, że zastrzeżona technologia musi być przynajmniej 10 razy lepsza niż jej najbliższy zamiennik w odniesieniu do istotnych cech, by powstała rzeczywista monopolistyczna przewaga. Wszystko, co nie spełnia tych warunków, będzie najprawdopodobniej postrzegane jako ulepszenie nieistotne i trudne do sprzedania, szczególnie że rynek jest bardzo zatłoczony.

„Najłatwiejszym" sposobem, by stworzyć coś 10 razy lepszego, jest wymyślenie czegoś całkowicie nowego. Jeśli tworzysz coś istotnego, coś, czego wcześniej nie było, wzrost wartości jest teoretycznie nieskończony. Na przykład lek eliminujący w bezpieczny sposób potrzebę snu lub kuracja na

łysienie byłyby niewątpliwie czynnikami wspomagającymi monopolistyczną pozycję firmy.

Można także radykalnie ulepszyć istniejące rozwiązania: gdy jesteś 10 razy lepszy, uciekasz konkurencji. Na przykład PayPal co najmniej dziesięciokrotnie usprawnił kupowanie i sprzedawanie przez serwis eBay. Zamiast wysyłać czek, który dotarłby do klienta po mniej więcej siedmiu–dziesięciu dniach, PayPal umożliwił klientom płatność natychmiast po zakończeniu aukcji. Sprzedawcy otrzymywali należność od razu i w przeciwieństwie do czeku mieli pewność, że środki są na ich koncie.

Amazon dokonał pierwszego dziesięciokrotnego usprawnienia w szczególnie widoczny sposób: zaoferował co najmniej 10 razy tyle książek, co inne księgarnie. Po rozpoczęciu działalności w 1995 roku firma ta mogła twierdzić, że jest „największą księgarnią na Ziemi", gdyż w przeciwieństwie do sklepów detalicznych mogła zgromadzić 100 tysięcy książek. Nie musiały być to jednak zapasy fizyczne – Amazon otrzymywał potrzebny tytuł od dostawcy, gdy klient składał zamówienie. To skokowe udoskonalenie było tak efektywne, że nieszczęśliwa sieć Barnes & Noble złożyła pozew trzy dni przed wejściem Amazona na giełdę, twierdząc, że Amazon bezprawnie nazywa się „księgarnią", gdy jest tylko „hurtownikiem książek".

Dziesięciokrotne usprawnienia mogą być również efektem znakomitego wzornictwa. Przed rokiem 2000 tablety były tak niepraktyczne, że nie istniał nawet rynek takich urządzeń. Pojawił się co prawda w 2002 roku „Microsoft Windows XP Tablet PC Edition", a Nokia w 2005 roku wypuściła na rynek „Internet Tablet", lecz używanie tych produktów było niewygodne. Potem pojawił się iPad firmy Apple. Usprawnienia w obszarze wzornictwa są trudno mierzalne, lecz jest jasne, że Apple co najmniej kilkukrotnie ulepszyło wszystko, co było do tej pory: tablety stały się wreszcie zdatne do użytku.

2. Efekt sieci

Efekt sieci sprawia, że produkt jest bardziej użyteczny, gdyż wykorzystuje go większa liczba ludzi. Na przykład jeśli wszyscy twoi przyjaciele mają konta na Facebooku, jest większy sens, żebyś i ty takie konto sobie założył. Wybierając inną sieć społecznościową, mógłbyś zostać uznany za ekscentryka.

Efekty sieci mogą być bardzo potężne, nigdy jednak z nich nie skorzystasz, jeśli produkt nie będzie wartościowy dla pierwszych użytkowników, kiedy sieć jest jeszcze niewielka. Na przykład w latach sześćdziesiątych firma Xanadu rozpoczęła realizację projektu mającego umożliwić dwustronną komunikację między komputerami – był to rodzaj wczesnej, synchronicznej wersji World Wide Web. Po prawie trzech dekadach bezowocnych wysiłków, gdy upowszechnił się internet, Xanadu została zamknięta. Jej technologia być może działałaby w dużej skali i tylko w takiej mogła funkcjonować: wymagała, by komputery były podłączone do sieci w tym samym czasie, a to było niemożliwe.

Paradoksalnie firmy wykorzystujące efekt sieci muszą zaczynać na małych rynkach. Facebook rozpoczął od studentów Harvardu – pierwszy produkt Marka Zuckerberga miał na celu połączenie wszystkich jego kolegów i koleżanek ze studiów, a nie wszystkich ludzi na Ziemi. Dlatego właśnie takie firmy rzadko otwierane są przez osoby po studiach MBA: początkowe rynki są tak małe, że nie wydają się sensowną okazją do rozkręcania biznesu.

3. Efekt skali

Monopol staje się silniejszy, gdy jest coraz większy: koszty stałe wytwarzania produktu (konstruowanie, zarządzanie, powierzchnia biurowa) mogą rozkładać się na coraz większą sprzedaż. Szczególnie nowe firmy tworzące oprogramowanie

korzystają z tego efektu, gdyż koszt wytworzenia kolejnej kopii produktu jest bliski zera.

Rozrastając się, wiele rodzajów firm osiąga jedynie ograniczone korzyści. Szczególnie trudne jest utworzenie monopolu w działalności o charakterze usługowym. Jeśli na przykład prowadzisz zajęcia jogi, będziesz w stanie obsłużyć ograniczoną liczbę klientów. Możesz zatrudnić więcej instruktorów i rozwinąć działalność w kolejnych miejscach, lecz marża zysku pozostanie relatywnie niska. Nigdy nie dojdziesz do momentu, w którym grupa utalentowanych ludzi może dać coś wartościowego milionom oddzielnych klientów, tak jak to się dzieje w przypadku inżynierów oprogramowania.

Dobra firma typu start-up powinna mieć potencjał działania na wielką skalę od samego początku. Twitter ma obecnie ponad 250 milionów użytkowników. Ta sieć nie ma potrzeby dodawania zbyt wielu indywidualnych opcji dla użytkowników i nie ma też powodu, dla którego miałaby przestać się rozwijać.

4. Marka

Monopol jest jedynym właścicielem własnej marki z definicji. Dlatego stworzenie silnej marki jest znakomitą metodą uzyskania pozycji monopolistycznej. Najsilniejszą marką technologiczną jest dzisiaj Apple: atrakcyjny wygląd i starannie dobierane materiały takich produktów jak iPhone i MacBook, minimalistyczny wygląd sklepów Apple Store, kreowanie doświadczeń klientów, wszechobecne kampanie reklamowe, pozycjonowanie cenowe produktów jako dóbr z wyższej półki i charyzma Steve’a Jobsa – to wszystko składa się na wizerunek firmy, która oferuje coś tak dobrego, że jest to klasą samo dla siebie.

Wielu próbowało nauczyć się czegoś z sukcesu osiągniętego przez Apple’a: kosztowne reklamy, markowe sklepy, luksusowe materiały, wykłady produktowe, wysokie ceny, a nawet

minimalistyczny wystrój – wszystko to jest podatne na imitację. Jednak te techniki polerowania powierzchni nie działają bez silnych, leżących głębiej podstaw. Apple dysponuje szeroką gamą zastrzeżonych technologii, zarówno w dziedzinie sprzętu (na przykład znakomite ekrany dotykowe), jak i oprogramowania (interfejs komunikacji z ekranem dostosowany do specyficznych materiałów). Firma wytwarza produkty na tak olbrzymią skalę, że może wpływać na ceny kupowanych materiałów. Korzysta także z efektu sieci: tysiące deweloperów piszą oprogramowanie na urządzenia Apple'a, gdyż mają je miliony użytkowników. Z kolei ci użytkownicy pozostają na platformie Apple'a, gdyż mają do wyboru bardzo dużą liczbę programów. Inne silne strony wpływające na monopolistyczną pozycję są mniej oczywiste niż szeroko znana marka Apple, stanowią one jednak podstawę pozwalającą jej ciągle wzmacniać monopolistyczną pozycję firmy.

Jednak rozpoczynanie od marki, a nie od produktu jest niebezpieczne. Od kiedy Marissa Mayer w połowie 2012 roku została prezesem Yahoo!, pracowała nad odświeżeniem wizerunku popularnego niegdyś internetowego giganta, by znowu stał się modny. We wpisie na Twitterze Yahoo! określiło plan Mayer jako reakcję łańcuchową: „najpierw ludzie, następnie produkty, potem przychody". Klienci mieli pojawić się ze względu na to, że Yahoo! znowu stanie się modne: odświeżono logo, starano się pozyskać młodych ludzi dzięki kupieniu takich gorących nowo powstałych firm jak Tumblr, a gwiazdorskie umiejętności prezes Mayer przyciągnęły uwagę mediów. Jednak ważnym pytaniem jest, jakie produkty ma zamiar zaoferować Yahoo! Gdy Steve Jobs powrócił do Apple'a, nie tylko spowodował, że firma ta była uważana za doskonałe miejsce do pracy. Przestawił linie produkcyjne i skoncentrował się na możliwościach zwielokrotnienia udoskonaleń. Żadna rozwijająca się spółka technologiczna nie może bazować jedynie na marce.

BUDOWANIE MONOPOLU

Marka, skala, efekt sieci i technologia w odpowiednim połączeniu tworzą monopol. By jednak takie połączenie prawidłowo funkcjonowało, trzeba starannie wybrać rynek i rozwijać się z głową.

Zacznij od niewielkiej firmy i dąż do monopolu

Każda firma typu start-up jest na początku niewielka. Każdy monopol dominuje na dużej części rynku, gdzie jest obecny. Dlatego należy zaczynać od rynku, który jest mały. Zawsze „popełniaj błąd” i startuj na małym rynku. Powód jest prosty: łatwiej jest dominować na małym rynku niż na dużym. Jeśli uważasz, że rynek, na którym startujesz, może być za duży, to prawie zawsze tak jest.

Mały nie oznacza nieistniejący. Popełniliśmy ten błąd na początku istnienia PayPala. Nasz pierwszy produkt pozwalał ludziom na przesyłanie pieniędzy za pomocą PalmPilotów. Była to interesująca technologia i nikt inny jej nie oferował. Jednak miliony potencjalnych użytkowników PalmPilotów na świecie nie były zgromadzone w jednym miejscu; ich posiadacze mieli ze sobą niewiele wspólnego i wykorzystywali urządzenie bardzo rzadko. Nikt nie potrzebował naszego produktu, więc nie mieliśmy klientów.

Dzięki temu nauczyliśmy się jednak czegoś i skierowaliśmy uwagę na aukcje na eBayu, co pozwoliło nam osiągnąć pierwszy sukces. Pod koniec 1999 roku eBay miał kilka tysięcy „kluczowych sprzedawców” osiągających wysokie obroty i po zaledwie trzech miesiącach wysiłków 25 procent z nich stało się naszymi klientami. O wiele łatwiej było dotrzeć do kilku milionów ludzi, którzy naprawdę potrzebowali tego, co mieliśmy do zaoferowania, niż starać się pozyskać uwagę milionów rozproszonych użytkowników.

Doskonałym rynkiem docelowym dla nowo powstającej firmy jest niewielka, skoncentrowana grupa ludzi, obsługiwana przez niewielu konkurentów lub przez żadnego. Jakikolwiek duży rynek jest złym wyborem, a duży rynek obsługiwany przez konkurujące ze sobą firmy jest wyborem jeszcze gorszym. Dlatego zawsze powinno się zapalać czerwone światło, gdy przedsiębiorcy mówią o zdobyciu jednego procent rynku wartego 100 miliardów dolarów. W praktyce na dużym rynku brak będzie dobrego punktu do startu lub będzie on otwarty na konkurencję – dlatego trudno jest osiągnąć kiedykolwiek ten jeden procent. Nawet jeśli uda ci się ukroić tak mały kawałek tortu, będziesz musiał nim się zadowolić, a mordercza konkurencja zredukuje twoje zyski do zera.

Rozwój

Kiedy uda ci się już opanować niszowy rynek, powinieneś stopniowo rozszerzać działalność na rynki powiązane i nieco większe. Przykład Amazona pokazuje, jak może się to odbywać. Jeff Bezos chciał zdominować internetową sprzedaż detaliczną i rozmyślnie rozpoczął od książek. W katalogach istniały miliony książek; miały one z grubsza taki sam kształt, były łatwe w wysyłce, a najrzadziej sprzedawane i najmniej dochodowe dla księgarń miały swoich gorących entuzjastów. Amazon stał się znakomitym rozwiązaniem dla osób mieszkających daleko od księgarń lub poszukujących czegoś rzadkiego. Istniały więc dwie opcje: zwiększyć liczbę ludzi czytających książki lub rozwinąć pokrewne rynki. Wybrali to drugie rozwiązanie, rozpoczynając od rynków najbardziej podobnych: płyt CD, filmów video i oprogramowania. Amazon stopniowo zwiększał ofertę, aż stał się światowym sklepem wielobranżowym. Sama nazwa[1] znakomicie oddaje firmową strategię rozwoju. Zróżnicowanie biologiczne amazońskich lasów deszczowych odzwierciedlało pierwszy cel koncernu:

skatalogowanie każdej istniejącej na świecie książki. Obecnie nazwa ta kojarzy się z każdym rodzajem rzeczy na świecie. I kropka.

eBay również rozpoczynał od zdominowania małych niszowych rynków. Gdy w 1995 roku po raz pierwszy uruchomił serwis aukcyjny, nie było potrzeby, aby cały świat od razu to zaakceptował. Produkt dobrze funkcjonował dla takich grup zainteresowań jak Beanie Baby[2]. Po zmonopolizowaniu obrotu maskotkami Beanie Baby eBay nie od razu przeszedł do sprzedawania sportowych samochodów lub nadwyżek produkcji przemysłowej. Koncentrował się na grupach hobbystycznych, aż w końcu stał się najbardziej wiarygodnym internetowym rynkiem dla ludzi kupujących i sprzedających wszelkie rodzaje produktów.

Czasem rozwój natrafia na ukryte przeszkody – eBay dowiedział się o tym w ostatnich latach. Podobnie jak wszystkie rynki, również serwis aukcyjny dąży w naturalny sposób do monopolu, gdyż kupujący idą tam, gdzie są sprzedający i vice versa. Jednak eBay odkrył, że model aukcyjny działa najlepiej w przypadku dających się zidentyfikować indywidualnie produktów, takich jak monety i znaczki. Gorzej funkcjonuje on już dla artykułów domowego użytku. Ludzie nie chcą licytować ołówków czy Kleenexu. Takie produkty wygodniej kupić na Amazonie. eBay jest nadal wartościowym monopolem, tylko że mniejszym, niż wyobrażali to sobie ludzie w 2004 roku.

Znaczenie właściwego doboru rynków jest niedoceniane, a stopniowanie rozwoju wymaga dyscypliny. Firmy, które osiągnęły największy sukces, najpierw dominują w danej niszy, a następnie rozwijają się na przylegających do niej rynkach, będących częścią podstawowej działalności.

Nie zakłócaj

W Dolinie Krzemowej panuje obsesja na punkcie „zakłócania”. Początkowo „zakłócenie” było terminem opisującym, w jaki sposób firma może wykorzystać nową technologię, by wprowadzić na rynek produkt o niewysokiej jakości za niską cenę, następnie udoskonalać go i w końcu wyprzeć najlepsze produkty oferowane przez konkurentów wykorzystujących starszą technologię. Mniej więcej coś takiego nastąpiło, gdy pierwsze komputery osobiste „zakłóciły” rynek komputerów typu mainframe. Na początku wydawało się, że urządzenia te nie konkurują ze sobą, potem jednak pecety zdobyły dominację. Dzisiaj taką rolę odgrywają urządzenia mobilne.

Ostatnio jednak termin „zakłócenie” przekształcił się w pełne samozadowolenia powiedzonko oznaczające robienie czegoś modnego i nowego. Ta pozornie trywialna zmiana ma znaczenie, gdyż zniekształca zrozumienie przez przedsiębiorców, czym jest konkurencja. Pierwotnie termin ten został ukuty, by opisać niebezpieczeństwa grożące firmom od dłuższego czasu obecnym na rynku; obsesja firm nowo powstających na punkcie zakłócania oznacza, że patrzą one na siebie oczami starszych przedsiębiorstw. Jeśli myślisz o sobie jako o buntowniku walczącym z ciemnymi mocami, z łatwością możesz stać się nadmiernie skoncentrowany na przeszkodach, które znalazły się na twojej drodze. Jeśli jednak naprawdę chcesz stworzyć coś nowego, to akt kreacji jest o wiele ważniejszy niż zastanawianie się nad istniejącymi branżami, którym może nie spodobać się to, co robisz. Gdy twoja firma może być opisana tylko na zasadzie różnic z obecnie istniejącymi, oznacza to, że nie ma do zaoferowania nic całkowicie nowego i najprawdopodobniej nie będzie monopolem.

Zakłócanie zwraca uwagę; jest ono specjalnością ludzi, którzy szukają kłopotów i znajdują je. Zakłócające spokój dzieci wysyłane są do gabinetu dyrektora szkoły. Zakłócające spokój firmy często podejmują walkę, której nie mogą wygrać. Przypomnij sobie Napstera: już sama nazwa tej firmy mogła oznacza kłopoty[3], gdyż moglibyśmy rozumieć ją jako „kręcić”

lub „krętacz”. Shawn Fanning i Sean Parker, nastoletni założyciele Napstera, odgrażali się w 1999 roku, że zakłócą funkcjonowanie potężnej branży muzycznej. W kolejnym roku znaleźli się na okładce magazynu „Time”. Półtora roku później ich kariera skończyła się w sądzie upadłościowym.

PayPal mógł być uważany za firmę zakłócającą, jednak nie próbowaliśmy rzucać wyzwania żadnemu dużemu konkurentowi. Prawdą jest, że zabraliśmy nieco rynku Visie, gdy spopularyzowaliśmy płatności internetowe. Możesz użyć serwisu PayPal, by kupić coś przez internet, zamiast nabyć to samo w sklepie i zapłacić kartą Visa. Kiedy jednak weszliśmy na szerszy rynek, daliśmy Visie więcej obrotów, niż jej zabraliśmy. Ogólna dynamika była dodatnia w przeciwieństwie do negatywnych efektów walki Napstera z amerykańską branżą fonograficzną. Gdy tworzysz plan rozwoju na pokrewne rynki, nie zakłócaj biznesu innym; unikaj konkurencji na ile tylko się da.

OSTATNI BĘDĄ PIERWSZYMI

Prawdopodobnie słyszałeś o „przewadze pierwszego ruchu”: jeśli jesteś pierwszy na danym rynku, możesz przejąć znaczną jego część, podczas gdy konkurenci będą starali się dopiero na niego wejść. Jednak pierwszy ruch jest taktyką, a nie celem. Najważniejsze jest generowanie przyszłych przepływów pieniężnych, więc bycie pierwszym nie da żadnego pożytku, jeśli ktoś wysadzi cię z siodła. O wiele lepiej być ostatnim – dokonać ostatniego dużego udoskonalenia na danym rynku i cieszyć się latami, a nawet dekadami monopolistycznych zysków. By to zrobić, trzeba zdominować małą niszę i rozwijać z wykorzystaniem ambitnej, długoterminowej wizji. W odniesieniu do takiej strategii prowadzenie biznesu można porównać do gry w szachy. Arcymistrz José Raúl Capablanca

tak to znakomicie opisał: by odnieść sukces „musisz zastanowić się przede wszystkim nad końcem gry”.

6

Nie jesteś losem na loterii

JEDNO Z NAJBARDZIEJ kontrowersyjnych pytań w biznesie dotyczy tego, czy sukces ma źródło w szczęściu, czy w umiejętnościach. Co mówią na ten temat ludzie sukcesu? Malcolm Gladwell, znany autor piszący o takich ludziach, twierdzi w *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, że sukces ma swoje źródło w „mozaice szczęśliwych przypadków i silnych stron". Warren Buffett uważa siebie za członka „klubu szczęśliwej spermy" oraz zwycięzcę „jajnikowej loterii". Jeff Bezos przypisuje sukces Amazona „niezwykłemu ustawieniu się planet" i żartuje, że wyniknął on „częściowo ze szczęścia, częściowo z wyczucia chwili, za resztę zaś odpowiedzialne jest myślenie". Bill Gates posuwa się tak daleko, że twierdzi, iż „miał szczęście urodzić się z pewnymi umiejętnościami", choć nie jest jasne, czy jest to możliwe.

Być może ci panowie są skromni ze względów strategicznych. Jednak fenomen seryjnej przedsiębiorczości podważa tendencję do wyjaśniania sukcesu jako efektu szczęścia. Setki ludzi założyło firmy warte wiele milionów dolarów. Kilku z nich, takich jak Steve Jobs, Jack Dorsey i Elon Musk, stworzyło po kilka przedsiębiorstw, z których każde warte jest wiele miliardów dolarów. Gdyby sukces był jedynie kwestią szczęścia, takie nagromadzenie wartościowych firm prawdopodobnie nie mogłoby zaistnieć.

W styczniu 2013 roku Jack Dorsey, założyciel Twittera i Square'a, napisał do dwóch milionów użytkowników: „Sukces

nigdy nie jest kwestią przypadku”.

Większość komentarzy była jednoznacznie negatywna. Odnosząc się do tego wpisu, dziennikarz z „The Atlantic” Alexis Madrigal, powołując się na instynkt, tak to skomentował: „»Sukces nigdy nie jest przypadkowy«, powiedział biały multimilioner”. Jest prawdą, że ludziom, którzy już osiągnęli sukces, łatwiej jest kreować coś nowego ze względu na rozwinięte struktury, bogactwo czy doświadczenie. Być może jednak nieco pochopnie nie zgadzamy się z każdym, kto twierdzi, że osiągnął sukces, realizując założony plan.

Czy istnieje sposób, by obiektywnie rozstrzygnąć tę kwestię? Niestety nie, gdyż firmy nie są eksperymentami. By uzyskać naukową odpowiedź na takie pytanie, na przykład na temat Facebooka, należałoby się cofnąć do roku 2004, stworzyć tysiąc kopii świata, założyć Facebook w każdej z nich i zobaczyć, w ilu takie przedsięwzięcie zakończy się sukcesem. Jednak takiego eksperymentu nie da się przeprowadzić. Każda firma rozpoczyna działanie w unikalnych okolicznościach i każda robi to tylko raz. Statystyka nie działa, gdy do dyspozycji jest tylko jedna próbka.

Od renesansu i oświecenia do połowy XX wieku szczęśliwy traf był czymś, nad czym można było panować: wszyscy zgadzali się, że należy robić to, co jest możliwe, a nie koncentrować na tym, co niewykonalne. Ralph Waldo Emerson ujął to następująco: „Słaby człowiek w i e r z y w los, w sprzyjające okoliczności… Silny człowiek w i e r z y w przyczynę i skutek”. Roald Amundsen po dotarciu jako pierwszy do bieguna południowego w 1912 roku napisał: „Zwycięstwo należy do tego, kto potrafi wszystko zaplanować; ludzie nazywają to szczęściem”. Nikt nie negował istnienia pecha, lecz przeszłe pokolenia wierzyły, że szczęście zależy od ciężkiej pracy.

Jeśli uważasz, że w życiu liczy się przede wszystkim szczęście, to po co czytasz tę książkę? Zdobywanie wiedzy na temat zakładania nowych firm jest bezużyteczne, jeśli głównie interesujesz się historiami ludzi, którzy wygrali na loterii.

Książka *Slot Machines for Dummies* (Gra na automatach dla opornych) aspiruje do roli poradnika, uczącego z jakiego amuletu najlepiej skorzystać lub jak poznać, która maszyna jest „gorąca”; nie mówi ona jednak, jak wygrać.

Czy Bill Gates wygrał inteligencję na loterii? Czy Sheryl Sandberg urodziła się w czepku, czy też „włączyła się do gry”. Gdy dyskutujemy na takie tematy, dotyczą one czasu przeszłego. O wiele ważniejsze jest pytanie dotyczące przyszłości: czy jest ona kwestią przypadku, czy można ją kształtować?

CZY MOŻESZ KONTROLOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ?

Możesz się spodziewać, że przyszłość przybierze zdefiniowaną formę lub też możesz uważać ją za coś mglistego i niepewnego. Jeśli uważasz, że przyszłość jest czymś, co można zdefiniować, sensowna jest próba zrozumienia jej zawczasu i praca, by ją kształtować. Jeśli jednak wierzysz w nieokreśloną przyszłość rządzoną przez przypadek, daj sobie spokój z próbami wpływania na nią.

Nieokreślone postawy w stosunku do przyszłości wyjaśniają to, co jest najbardziej dysfunkcyjne w dzisiejszym świecie. Forma jest ważniejsza niż treść: gdy ludziom brak konkretnych planów na przyszłość, wykorzystują formalne zasady, by skonstruować portfolio rozmaitych opcji. Tak można scharakteryzować dzisiejszych Amerykanów. W gimnazjum zachęca się nas do uczęszczania na „ponadprogramowe zajęcia”. W szkole średniej ambitni uczniowie ciężko pracują, by być wszechwiedzącymi. Do czasu pójścia na studia tacy ludzie mają za sobą 10 lat zdobywania rozproszonej wiedzy, co ma ich przygotować na nieprzewidywalną przyszłość. Cokolwiek by się zdarzyło, są gotowi na wszystko, a tak naprawdę – na nic.

Z drugiej strony – zdefiniowane poglądy wspierają przekonanie do tego, co się robi. Zamiast być mającym ogólną wiedzę przeciętniakiem i nazywać to „wszechstronnym wykształceniem”, osoba mająca konkretne plany na przyszłość określa, jak najlepiej je zrealizować, a potem to robi. Zamiast pracować bez wytchnienia, by stać się nieodróżnialnym od innych, ktoś taki dąży do tego, by osiągnąć perfekcję w czymś, co jest wartościowe, by stać się jednoosobowym monopolem. Jednak w obecnych czasach młodzi ludzie tak nie postępują, gdyż wszyscy dookoła stracili wiarę w zdefiniowany świat. Nikt nie dostaje się na Uniwersytet Stanforda, będąc doskonałym tylko w jednej rzeczy, chyba że chodzi o rzucanie skórzaną piłką.

	ZDEFINIOWANE	NIEZDEFINIOWANE
OPTYMISTYCZNE	Stany Zjednoczone, lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte	Stany Zjednoczone, od 1982 roku do czasów obecnych
PESYMISTYCZNE	Chiny, lata obecne	Europa, czasy obecne

Możesz się spodziewać, że przyszłość będzie lepsza lub gorsza niż czasy obecne. Optymiści cieszą się przyszłością, pesymiści boją się jej. Kombinacja tych możliwości określa twoje poglądy.

Niezdefiniowany pesymizm

W każdej kulturze funkcjonuje mit o upadku złotego wieku, ale w historii prawie wszyscy ludzie byli pesymistami. Nawet dzisiaj pesymizm ciągle dominuje na dużych obszarach świata. Niezdefiniowany pesymista patrzy w przyszłość, która wydaje mu się ponura, i nie ma pojęcia, co ma robić. Tak właśnie można opisać Europę od wczesnych lat siedemdziesiątych, gdy poddała się nieukierunkowanej biurokratyzacji. Dzisiaj cała strefa euro znajduje się w powoli rozwijającym się kryzysie i tak naprawdę nikt nią nie zarządza. Europejski Bank Centralny (ECB) nie robi nic poza improwizacją. Departament Skarbu Stanów Zjednoczonych drukuje na banknotach napis „In God We Trust" (Ufamy Bogu); ECB równie dobrze mógłby wydrukować na euro maksymę „Unikamy rozwiązań kompleksowych, wierzymy w działania doraźne". Europejczycy reagują na to, co się dzieje, jak gdyby mieli nadzieję, że sytuacja się nie pogorszy. Niezdefiniowany pesymista nie wie, czy nieuchronny upadek będzie szybki, czy powolny, katastroficzny czy stopniowy. Może jedynie czekać, aż nastąpi – jeść, pić i cieszyć się chwilą; z taką postawą związana jest słynna europejska obsesja na punkcie wakacji.

Zdefiniowany pesymizm

Zdefiniowany pesymista uważa, że przyszłość można przewidzieć, a ponieważ będzie niewesoła, trzeba się na nią przygotować. Zaskakujące jest to, że Chiny są dzisiaj przykładem najsilniejszego zdefiniowanego pesymizmu na świecie. Gdy Amerykanie patrzą na niezwykle szybko rozwijającą się chińską gospodarkę (10 procent rocznie od roku 2000), powstaje obraz kraju pewnie patrzącego w przyszłość, kraju, który tę przyszłość kształtuje. Jednak dzieje się tak dlatego, że Amerykanie nadal są optymistami i przenoszą swój optymizm na Chiny. Z chińskiego punktu widzenia rozwój gospodarczy nigdy nie jest za szybki. Każdy kraj obawia się

obecnie, że Chiny mogą przejąć kontrolę nad światem; Chiny są jedynym krajem, który obawia się, że tak się nie stanie.

Chiny mogą mieć tak szybkie tempo rozwoju tylko dlatego, że punkt startu znajdował się bardzo nisko. Najłatwiejszą drogą rozwoju dla tego kraju jest niestrudzone kopiowanie tego, co sprawdziło się na Zachodzie. I tak właśnie Chiny robią: realizują zdefiniowany plan, spalając coraz więcej węgla, by budować kolejne fabryki i wieżowce. Jednak olbrzymie zaludnienie sprawia, że ceny surowców rosną; dlatego nie ma możliwości, by chiński standard życia dorównał temu, jaki jest w krajach najbogatszych, i Chińczycy zdają sobie z tego sprawę.

Dlatego właśnie chińskie kierownictwo ma obsesję na punkcie możliwości pogorszenia się sytuacji. Każdy starszy chiński przywódca zaznał głodu jako dziecko, kiedy więc Politbiuro patrzy w przyszłość, katastrofa nie jest abstrakcją dla jego członków. Także szeregowi Chińczycy zdają sobie sprawę, że „nadchodzi zima”[1]. Zewnętrzni obserwatorzy są zafascynowani tym, jak wielkie fortuny powstały w Chinach; zwracają oni jednak mniejszą uwagę na to, jak usilnie bogaci Chińczycy starają się wytransferować swoje pieniądze z kraju. Biedniejsi oszczędzają, ile mogą, i mają nadzieję, że im wystarczy. Każda klasa społeczna w Chinach traktuje przyszłość śmiertelnie poważnie.

Zdefiniowany optymizm

Dla zdefiniowanego optymisty przyszłość będzie lepsza niż chwila obecna, jeśli tylko będzie planował i starał się taką ją uczynić. Począwszy od XVII wieku aż po lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX wieku zachodnim światem rządzili zdefiniowani optymiści. Naukowcy, inżynierowie, lekarze i biznesmeni sprawili to, czego nikt wcześniej nie mógł sobie nawet wyobrazić: świat ten stał się bogatszy i zdrowszy,

wzrosła długość życia. Tak jak jasno widzieli to Karol Marks i Fryderyk Engels. Dziewiętnastowieczna klasa kapitalistyczna:

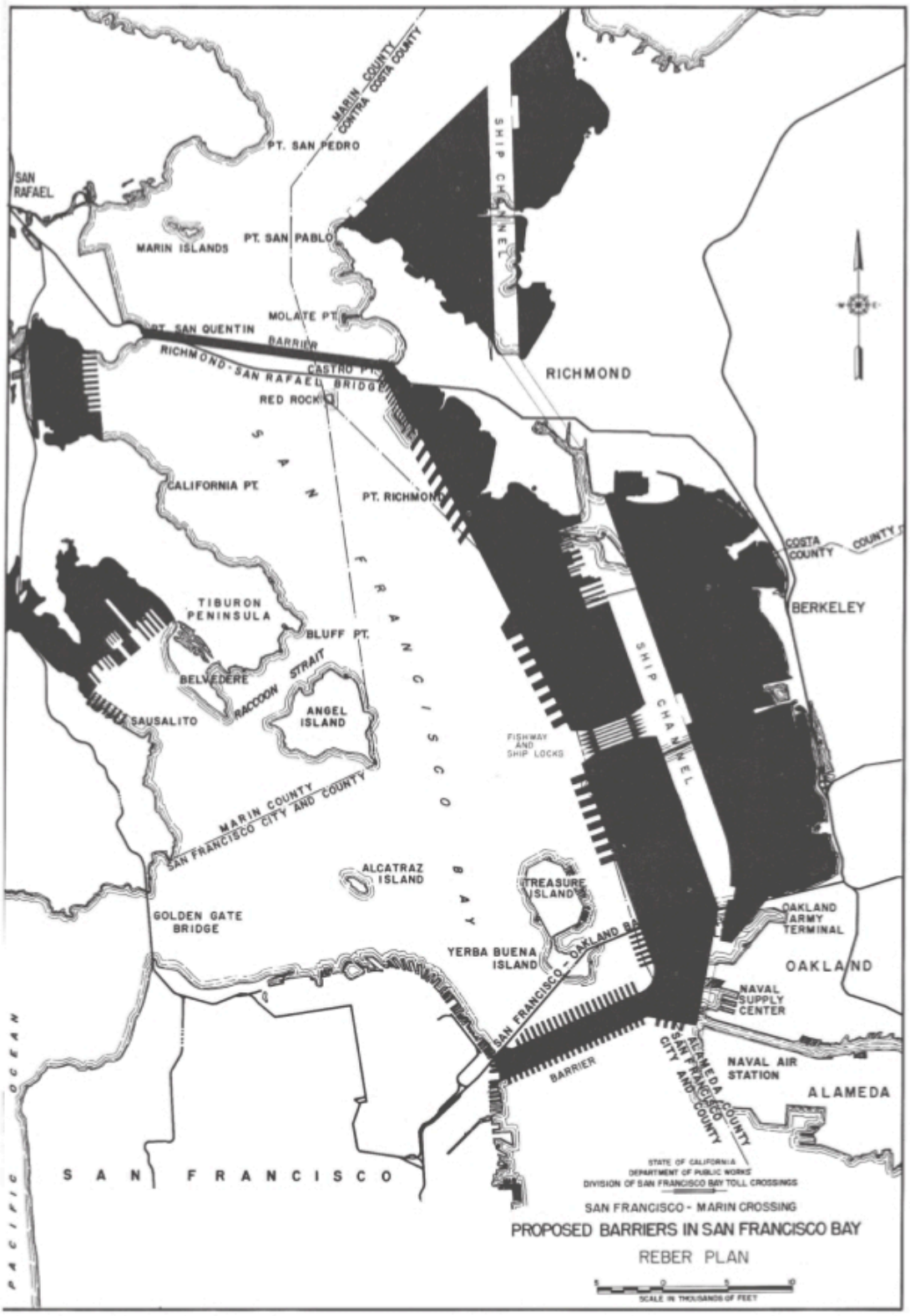
> „stworzyła siły wytwórcze znacznie liczniejsze i potężniejsze niż wszystkie poprzednie pokolenia razem. Ujarzmienie sił przyrody, rozpowszechnienie maszyn, zastosowanie chemii w przemyśle i rolnictwie, żegluga parowa, koleje żelazne, telegrafy elektryczne, przysposobienie pod uprawę całych części świata, uspławnienie rzek, całe rzesze ludności jakby wyczarowane spod ziemi – które z poprzednich stuleci przypuszczało, że takie siły wytwórcze drzemią w łonie pracy społecznej?”[2].

Wynalazcy i wizjonerzy każdego pokolenia przewyższali swoich poprzedników. W 1843 roku zaproszono londyńczyków, by przeszli nowo wykopanym tunelem pod Tamizą. W 1869 roku budowa Kanału Sueskiego sprawiła, że statki nie musiały już pływać wokół Przylądka Dobrej Nadziei. Ukończony w 1914 roku Kanał Panamski skrócił drogę z Atlantyku na Pacyfik. Nawet Wielki Kryzys nie zdołał zahamować postępu w Stanach Zjednoczonych, które zawsze były domem najdalej spoglądających w przyszłość zdefiniowanych optymistów. Budowa Empire State Building rozpoczęła się w 1929 roku i zakończyła w roku 1931. Budowę mostu Golden Gate rozpoczęto w 1933 roku i zakończono w roku 1937. Projekt Manhattan został zapoczątkowany w 1941 roku i w roku 1945 wyprodukowano pierwszą bombę atomową. Amerykanie zmieniali oblicze świata również w czasach pokoju: międzystanowy system autostrad zaczął powstawać w roku 1956 i w roku 1965 oddano do użytku ponad 32 tysiące kilometrów gotowych dróg. Zdefiniowane planowanie przekroczyło nawet granice naszej planety: program Apollo rozpoczął się w 1961 roku i do czasu jego zakończenia w roku 1972 na Księżycu stanęło 12 osób.

Śmiałe plany nie były zarezerwowane tylko dla liderów politycznych i naukowców. W późnych latach czterdziestych

Kalifornijczyk John Reber przedstawił projekt zmiany geografii całego obszaru zatoki San Francisco. Reber był nauczycielem, producentem teatralnym – amatorem i inżynierem samoukiem. Niezrażony brakiem formalnych kwalifikacji publicznie zaproponował budowę dwóch olbrzymich tam w rejonie zatoki, stworzenie jezior ze słodką wodą, która byłaby wykorzystana do celów pitnych i irygacyjnych oraz odzyskanie 80 kilometrów kwadratowych ziemi pod budownictwo. Choć Reber nie miał osobistego autorytetu, ludzie potraktowali jego plan poważnie. Uzyskał on wsparcie w artykułach wstępnych wielu kalifornijskich gazet. Kongres Stanów Zjednoczonych organizował przesłuchania, na których dyskutowano jego wykonalność. Korpus inżynieryjny armii amerykańskiej zbudował nawet w celach symulacyjnych model zatoki o powierzchni sześciu tysięcy metrów kwadratowych w olbrzymiej hali magazynowej w Sausalito. Testy te pokazały techniczne niedostatki projektu, co było powodem rezygnacji z jego realizacji.

Chodzi mi jednak o to, czy dzisiaj ktokolwiek potraktowałby poważnie taką wizję? W latach pięćdziesiątych ludzie byli otwarci na wielkie plany i zastanawiali się, czy da się je zrealizować. Dzisiaj plan tego typu pochodzący od nauczyciela szkolnego zostałby odrzucony jako wariactwo, a długoterminowa wizja pochodząca od kogoś mającego większe atuty zostałaby wyśmiana jako objaw pychy. Model Zatoki Rebera nadal można oglądać w Sausalito. Dziś jest to jednak tylko atrakcja turystyczna. Śmiałe plany na przyszłość stały się archaicznymi ciekawostkami.



Plan Rebera budowy dwóch tam w zatoce San Francisco.
W latach pięćdziesiątych Amerykanie uważali, że śmiałe plany na przyszłość są zbyt ważne, by pozostawiać je tylko ekspertom.

Niezdefiniowany optymizm

Po krótkim okresie pesymizmu w latach siedemdziesiątych od 1982 roku w amerykańskim myśleniu dominował niezdefiniowany optymizm. Zaczęła się hossa, a inżynieria finansowa stała się sposobem wpływania na przyszłość. Niezdefiniowanemu optymiście przyszłość jawi się w jasnych barwach, jednak nie są z tym związane żadne szczegóły, więc nie robi on żadnych konkretnych planów. Uważa, że przyszłość przyniesie dobre rzeczy, lecz nie widzi powodu, by ją w jakikolwiek sposób kształtować.

Zamiast latami pracować nad stworzeniem nowego produktu, niezdefiniowany optymista stara się ulepszyć te wyroby, które już istnieją. Bankierzy zarabiają, zmieniając strukturę kapitałową firm obecnych na rynku. Prawnicy rozstrzygają powtarzające się problemy i pomagają ludziom w porządkowaniu ich spraw. Inwestorzy i doradcy z prywatnych funduszy inwestycyjnych nie otwierają nowych firm, lecz starają się podwyższyć efektywność już istniejących dzięki nieustannym optymalizacjom. Nic dziwnego, że te obszary ściągają nieproporcjonalnie dużą liczbę poszukiwaczy otwartych możliwości z Ivy League. Co bowiem może być większą nagrodą za 20 lat budowania historii zawodowej niż rzekomo elitarna, ukierunkowana na procesy kariera, która daje „wielorakie możliwości".

Rodzice świeżo upieczonych absolwentów często zachęcają ich do obrania rutynowej drogi. Baby boom dał nam pokolenie niezdefiniowanych optymistów, którzy są tak przyzwyczajeni do osiągania postępu bez żadnego wysiłku, że czują się wręcz do tego uprawnieni. Bez względu na to, czy urodziłeś się w roku 1945, 1950 czy 1955 sytuacja stawała się coraz lepsza przez pierwsze 18 lat twojego życia, lecz nie miało to żadnego związku z twoim postępowaniem. Wydawało się, że postęp technologiczny następuje automatycznie, więc pokolenie baby boomu wzrastało, mając wielkie oczekiwania,

lecz niewiele pomysłów, jak je zrealizować. Gdy w latach siedemdziesiątych postęp technologiczny wyhamował, na pomoc najbardziej elitarnym przedstawicielom tego pokolenia przyszło rosnące rozwarstwienie poziomu dochodów. Każdy rok dorosłego życia stawał się coraz lepszy dla tych, którzy osiągnęli sukces i byli bogaci. Reszta społeczeństwa pozostała w tyle, lecz bogaci przedstawiciele pokolenia baby boomu, którzy dzisiaj kształtują opinię publiczną, nie widzą powodu, by podawać w wątpliwość swój naiwny optymizm. Skoro standardowe ścieżki kariery sprawdziły się w ich przypadku, nie widzą powodu, by nie miały się one sprawdzić w przypadku ich dzieci.

Malcolm Gladwell uważa, że nie można zrozumieć Billa Gatesa bez zrozumienia jego pełnego pozytywnych wydarzeń kontekstu osobistego: urodził się w dobrej rodzinie, chodził do prywatnej szkoły wyposażonej w laboratorium komputerowe, a Paul Allen był jego przyjacielem z dzieciństwa. Być może jednak nie można zrozumieć Malcolma Gladwella bez zrozumienia jego osobistego kontekstu jako przedstawiciela pokolenia baby boomu (urodził się w 1963 roku). Kiedy to pokolenie dorosło i zaczęło pisać książki wyjaśniające, dlaczego ta czy inna osoba odniosła sukces, wskazywało w nich na rolę osobistego losu zdeterminowanego pojawiającymi się możliwościami. Zapomniano jednak o szerszym społecznym kontekście tego ulubionego sposobu wyjaśniania rzeczywistości: całe pokolenie nauczyło się cenić od dzieciństwa rolę przypadku i nie doceniać wagi planowania. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że Gladwell przeprowadza przekorną krytykę mitu o biznesmenach, którzy samodzielnie doszli do wszystkiego, lecz w rzeczywistości jego opis zawiera w sobie konwencjonalne poglądy typowe dla jego pokolenia.

NASZ NIEZDEFINIOWANY OPTYMISTYCZNY ŚWIAT

Niezdefiniowane finanse

Zdefiniowana optymistyczna przyszłość potrzebowałaby inżynierów, by projektowali podwodne miasta i kolonie w Kosmosie; przyszłość niezdefiniowana woła o więcej bankierów i prawników. Branża finansowa jest uosobieniem niezdefiniowanego sposobu myślenia, gdyż daje jedyną możliwość zarabiania pieniędzy, gdy nie masz pojęcia, jak tworzyć bogactwo. Uzdolnieni absolwenci koledżów gdy nie idą na studia prawnicze, zdążają na Wall Street właśnie dlatego, że nie mają żadnych konkretnych planów dotyczących swoich karier. I gdy już rozpoczną pracę u Goldmana, odkrywają, że nawet wewnątrz branży finansowej nic nie jest zdefiniowane. Są nadal optymistami – trudno jest grać na rynkach finansowych, jeśli oczekujesz, że poniesiesz stratę, lecz podstawowa zasada jest taka, że rynek jest rządzony przez przypadek; nie możesz na jego temat założyć nic konkretnego, więc dywersyfikacja środków staje się niezwykle ważna.

Takie niezdefiniowanie finansów może być dziwne. Zastanów się, co się dzieje, gdy przedsiębiorcy, którzy osiągnęli sukces, sprzedają swoje firmy. Co robią z pieniędzmi? W świecie finansowym wygląda to następująco:

- Założyciele takich firm nie wiedzą, co zrobić z pieniędzmi, więc lokują je w dużym banku.
- Bankierzy nie wiedzą, co zrobić z pieniędzmi, więc dywersyfikują portfolio instytucjonalnych inwestorów.
- Instytucjonalni inwestorzy nie wiedzą, co zrobić z kapitałem, którym zarządzają, więc dywersyfikują go w postaci portfeli akcji.
- Firmy starają się zwiększyć ceny swoich akcji, generując przepływy pieniężne. Jeśli się to uda, wypłacają dywidendę lub kupują akcje i cykl się powtarza.

W żadnym z wymienionych punktów nikt w łańcuchu nie wie, co robić z pieniędzmi w realnej gospodarce. Jednak w niezdefiniowanym świecie ludzie wolą niesprecyzowane opcje; pieniądz jako taki jest ważniejszy niż cokolwiek, co mógłbyś z nim zrobić. Tylko w przyszłości, która jest zdefiniowana, pieniądz jest środkiem do celu, a nie celem samym w sobie.

Niezdefiniowana polityka

Politycy zawsze oficjalnie dopasowywali się do oczekiwań społecznych w czasie kampanii wyborczych, lecz obecnie dopasowują się do tego, co wyborcy myślą w każdym momencie. Współczesne metody przeprowadzania sondaży pozwalają im dokładnie odpowiadać na oczekiwania opinii publicznej i w większości przypadków tak właśnie robią. Prognozy wyborcze Nate'a Silvera są niezwykle dokładne, lecz jeszcze bardziej niezwykłe jest to, jak wielkim wydarzeniem stają się one co cztery lata. Jesteśmy dziś bardziej zafascynowani statystycznymi prognozami dotyczącymi tego, co kraj będzie myślał za kilka tygodni niż tym, jak będzie on wyglądał za 10 lub 20 lat.

Nie chodzi mi tylko o kwestię wyborów – charakter rządu również stał się niezdefiniowany. Kiedyś rząd koordynował rozwiązywanie skomplikowanych problemów broni atomowej czy podboju Księżyca. Jednak dzisiaj, po 40 latach niezdefiniowanego pełzania, rząd głównie zapewnia ubezpieczenie; proponowanymi rozwiązaniami poważnych problemów są Medicare, ubezpieczenia społeczne, czy przyprawiający o zawrót głowy bezlik innych programów pomocowych. Nic dziwnego, że wydatki na cele socjalne przekraczają rokrocznie, począwszy od roku 1975, wydatki uznaniowe. By je zwiększyć, potrzebne są zdefiniowane plany rozwiązania konkretnych problemów. Jednak zgodnie

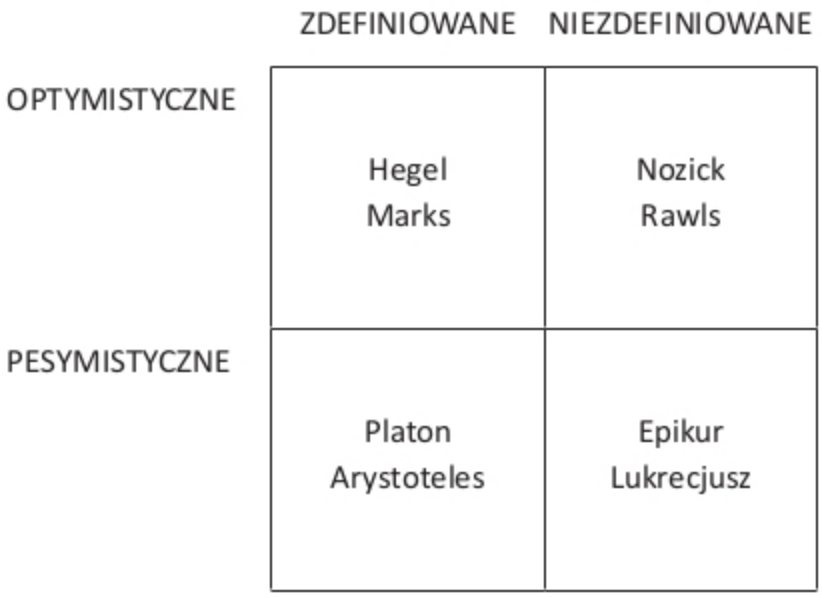
z niezdefiniowaną logiką wydatków na cele socjalne, możemy poprawić sytuację, rozsyłając po prostu więcej czeków.

Niezdefiniowana filozofia

Zwrot ku niezdefiniowanym postawom można zaobserwować nie tylko w polityce, lecz również wśród filozofów, których idee stanowią podstawę zarówno prawej, jak i lewej strony sceny politycznej.

Filozofia świata starożytnego była pesymistyczna: Platon, Arystoteles, Epikur i Lukrecjusz zgadzali się, że ludzki potencjał ma ograniczenia. Jedynym pytaniem, jakie sobie zadawano, było: jak radzić sobie z tragicznym przeznaczeniem. Współcześni filozofowie byli raczej optymistami. Od prawicowego Herberta Spencera przez centrowego Hegla i lewicowego Marksa w XIX wielu panowała wiara w postęp. (Przypomnij sobie cytat z Marksa i Engelsa ze str. 77, w którym sławią oni technologiczne osiągnięcia kapitalizmu). Myśliciele ci oczekiwali, że postęp definitywnie zmieni ludzkie życie na lepsze – byli zdefiniowanymi optymistami.

W późnych latach XX wieku na plan pierwszy wysunęli się niezdefiniowani filozofowie. Dwaj dominujący polityczni myśliciele, John Rawls i Robert Nozick, uważani są za krańcowe przeciwieństwa. Na egalitarystycznej lewicy Rawls zajmował się problemami sprawiedliwości i podziału dóbr. Na libertariańskiej prawicy Nozick koncentrował się na zagadnieniach związanych z maksymalizowaniem osobistej wolności. Obaj wierzyli, że ludzie mogą ze sobą pokojowo koegzystować, więc w przeciwieństwie do starożytnych filozofów byli optymistami. Jednak inaczej niż Spencer czy Marks, Rawls i Nozick byli niezdefiniowanymi optymistami: nie mieli żadnej konkretnej wizji przyszłości.



Ich niezdefiniowanie miało różne formy. Rawls rozpoczyna *Teorię sprawiedliwości* od słynnej „mgły ignorancji”: sensowne polityczne rozumowanie jest niemożliwe dla każdego, kto zna świat takim, jakim on jest. Zamiast starać się zmienić świat, w którym istnieją różniący się od siebie ludzie i technologie, Rawls fantazjuje o „z natury stałym” społeczeństwie, w którym istnieje sprawiedliwość, lecz któremu brak dynamiki. Nozick sprzeciwiał się opracowanej przez Rawlsa „wzorowej” koncepcji sprawiedliwości. Według niego, dopuszczona musi być pełna swoboda działania i żadna organizacja społeczeństwa nie usprawiedliwia wprowadzania przymusu. Nozick nie miał więcej niż Rawls konkretnych pomysłów dotyczących dobrej struktury społecznej – obaj koncentrowali się na procesach. Dzisiaj przeceniamy różnice między lewicowo-liberalnym egalitaryzmem i libertariańskim indywidualizmem, ponieważ prawie każdy z tych kierunków charakteryzuje się niezdefiniowaną postawą. W polityce, filozofii, a także w biznesie, dyskusja na temat procesów stała się sposobem na nieskończone odkładanie robienia konkretnych planów dotyczących lepszej przyszłości.

Niezdefiniowane życie

Nasi przodkowie starali się zrozumieć ludzkie życie i przedłużyć je. W XVI wieku konkwistadorzy poszukiwali w dżunglach Florydy źródła wiecznej młodości. Francis Bacon pisał, że „przedłużanie życia" powinno zostać uznane za odrębną, najszlachetniejszą gałąź medycyny. W latach sześćdziesiątych XVII wieku Robert Boyle umieścił przedłużenie życia (wraz z „przywróceniem młodości") na czele swojej słynnej listy dotyczącej przyszłości nauki. Najlepsze umysły renesansu uważały śmierć za coś, co można pokonać – czy to za pomocą odkryć geograficznych, czy za pomocą badań laboratoryjnych. (Niektórzy z nich ponieśli przy tym śmierć: Bacon zachorował na zapalenie płuc i zmarł w 1626 roku, eksperymentując, czy uda mu się przedłużyć życie kurczaka, zamrażając go w śniegu).

Nie odkryliśmy jeszcze tajemnicy życia, lecz ubezpieczyciele i statystycy w XIX wieku odkryli sekret dotyczący śmierci, który do dzisiaj rządzi naszym myśleniem: doszli do tego, jak zredukować ją do matematycznego prawdopodobieństwa. „Tabele długości życia" informują nas, jakie jest prawdopodobieństwo śmierci w określonym wieku. Przeszłe pokolenia takiej wiedzy nie miały. Jednak w zamian za lepsze warunki ubezpieczenia zrezygnowaliśmy z odkrywania sekretów długowieczności. Wiedza dotycząca długości życia spowodowała, że wydaje się ona naturalna. Współczesne społeczeństwo przesiąknięte jest dwiema ideami: śmierć jest nieunikniona i zależy od przypadku.

Tymczasem postawy ukierunkowane na prawdopodobieństwo zaczęły kształtować program badań biologicznych. W 1928 roku szkocki naukowiec Aleksander Fleming odkrył tajemniczy grzyb: pojawił się on na płytce Petriego, którą zapomniał nakryć w laboratorium. W ten sposób przypadkowo odkrył penicylinę. Od tamtego zdarzenia naukowcy starają się zaprząc do pracy efekt przypadku.

Współczesne badania mają na celu zwielokrotnienie mocy działania wynalazku Fleminga: firmy farmaceutyczne poszukują rozwiązania, losowo łącząc ze sobą składniki, mając nadzieję, że natrafią na właściwą kombinację.

Jednak ta metoda nie działa tak dobrze, jak niegdyś. Mimo olbrzymiego postępu w ciągu dwóch poprzednich stuleci, w ostatnich dekadach postęp w biotechnologii nie spełnia oczekiwań inwestorów i pacjentów. Prawo Erooma będące odwrotnością prawa Moore'a mówi, że od 1950 roku liczba nowych zatwierdzonych leków na kwotę miliarda dolarów wydanych na badania i rozwój kurczy się o połowę co dziewięć lat. Choć w tych samych latach technologia informacyjna rozwijała się szybciej niż kiedykolwiek, dzisiaj należy sobie zadać poważne pytanie o szanse biotechnologii na podobne tempo rozwoju. W poniższej tabeli przedstawiam porównanie nowo powstających firm biotechnologicznych z ich odpowiednikami w branży oprogramowania.

	Nowo powstające firmy biotechnologiczne	Nowo powstające firmy tworzące oprogramowanie
Temat	Niedające się kontrolować organizmy	Szczegółowo opisany kod
Środowisko	Słabo zrozumiane, naturalne	Dobrze zrozumiane, sztuczne
Podejście	Niezdefiniowane, przypadkowe	Zdefiniowane, opierające się na zasadach inżynierii
Uwarunkowania prawne	Szczegółowe przepisy	W zasadzie brak uregulowań prawnych
Koszt	Duży (> 1 miliard dolarów, na opracowanie zatwierdzonego leku)	Niewielki kapitał początkowy
Zespół	Wysoko płatni pracownicy laboratoryjni	Osobiście zaangażowani przedsiębiorczy programiści

Nowe firmy biotechnologiczne są krańcowym przykładem niezdefiniowanego sposobu myślenia. Badacze eksperymentują z czymś, co być może będzie działać, zamiast doskonalić teorie dotyczące funkcjonowania ludzkiego organizmu. Biolodzy twierdzą, że muszą pracować w taki sposób, ponieważ leżące u podstaw ich badań zasady biologii są trudne do rozgryzienia. Według nich, nowe firmy z branży IT osiągają sukcesy, gdyż to ludzie stworzyli komputery i są one tak skonstruowane, by słuchały naszych poleceń. Biotechnologia to trudna dziedzina, gdyż to nie my zaprojektowaliśmy nasze organizmy i im więcej się o nich dowiadujemy, tym bardziej złożone się okazują.

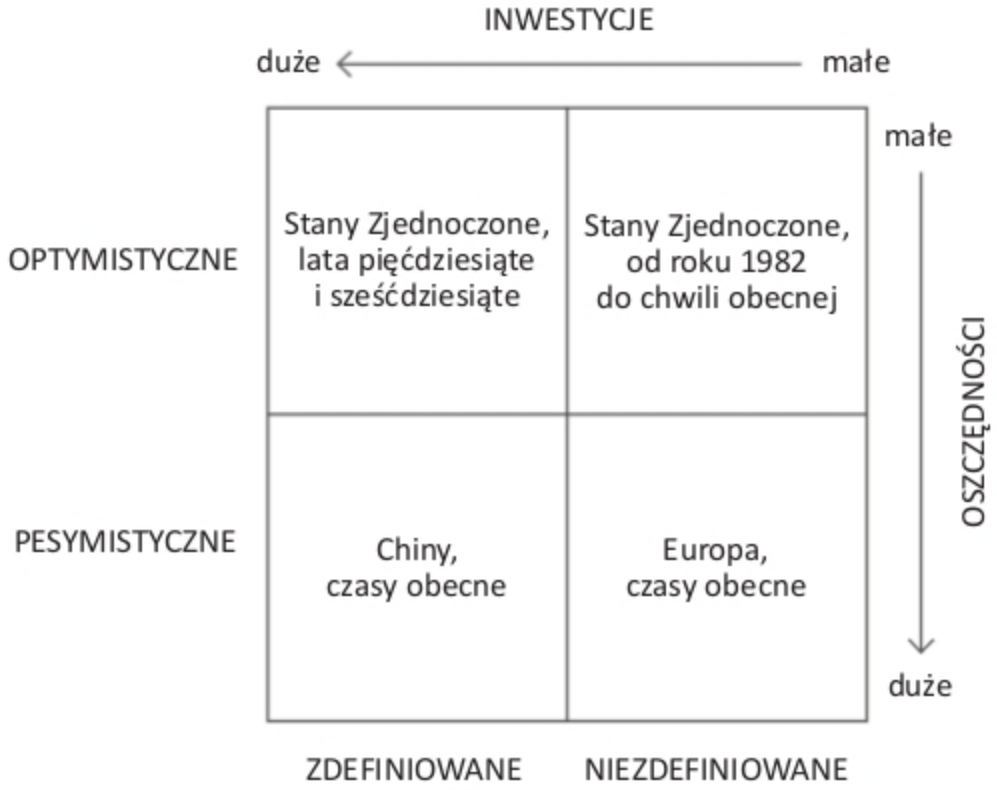
Jednak dzisiaj można się zastanawiać, czy prawdziwa trudność leżąca u podstaw biologii nie stała się fałszywym usprawiedliwieniem dla niezdefiniowanego podejścia nowych firm biotechnologicznych do biznesu jako takiego. Większość ludzi związanych z takimi firmami spodziewa się, że

przynajmniej niektóre z opracowanych rozwiązań zaczną w końcu działać; niewielu jednak chce zaangażować się w działanie konkretnej firmy z intensywnością niezbędną do odniesienia pełnego sukcesu. Przykładem mogą być profesorowie, którzy są konsultantami, choć powinni być pełnoetatowymi pracownikami. Inni naśladują ich niezdefiniowaną postawę. Libertarianom łatwo jest twierdzić, że surowe przepisy przeszkadzają w rozwoju branży biotechnologicznej (co zresztą jest prawdą), lecz niezdefiniowany optymizm może okazać się dla niej jeszcze większym utrudnieniem.

CZY MOŻLIWY JEST NIEZDEFINIOWANY OPTYMIZM?

Jaką przyszłość przyniosą nam niezdefiniowane optymistyczne decyzje? Gdyby w amerykańskich gospodarstwach domowych oszczędzano pieniądze, byłaby przynajmniej możliwość wykorzystania ich później. Gdyby amerykańskie firmy inwestowały, mogłyby oczekiwać zysków z nowo wykreowanego bogactwa w przyszłości. Jednak amerykańskie gospodarstwa nie mają prawie oszczędności, a firmy gromadzą środki, lecz nie inwestują ich w nowe projekty, gdyż nie mają konkretnych planów na przyszłość.

Mogą działać trzy inne poglądy dotyczące przyszłości. Zdefiniowany optymizm funkcjonuje, gdy budujesz przyszłość, którą sobie wyobraziłeś. Zdefiniowany pesymizm działa, powielając to, co można, i nie oczekując niczego nowego. Niezdefiniowany pesymizm działa na zasadzie samosprawdzającej się przepowiedni: jeśli jesteś obibokiem mającym niewielkie oczekiwania, to najprawdopodobniej zostaną one zaspokojone. Jednak niezdefiniowany optymizm ma w sobie wewnętrzną sprzeczność: jak przyszłość może być lepsza, jeśli nikt jej nie planuje?



W rzeczywistości większość słyszała już odpowiedź na to pytanie: postęp bez planowania jest tym, co nazywamy „ewolucją”. Już sam Darwin pisał, że życie ma tendencję do „postępu”, choć nie jest on niczyją rozmyślną intencją. Każdy żywy organizm jest przypadkową wariacją innych organizmów; największe szanse na przetrwania ma ta, która jest najlepsza.

Teoria Darwina wyjaśnia pochodzenie trylobitów i dinozaurów, czy jednak może być rozszerzona na obszary z nimi niezwiązane? Podobnie jak fizyka newtonowska nie jest w stanie opisać czarnych dziur czy Wielkiego Wybuchu, tak nie jest jasne, czy biologia darwinistyczna powinna wyjaśniać, jak zbudować lepsze społeczeństwo lub jak stworzyć nową firmę z niczego. Jednak w ostatnich latach darwinistyczne (lub raczej pseudodarwinistyczne) metafory stały się popularne w kręgach biznesowych. Dziennikarze porównują przetrwanie w ekosystemach do przetrwania korporacji na konkurencyjnych rynkach. Stąd nagłówki, takie jak: „Cyfrowy

darwinizm”, „Darwinizm dot-comów” czy „Przetrwanie klikaczy”.

Nawet w technologicznie nastawionej Dolinie Krzemowej zapanowała moda na budowanie „szczupłych firm typu start-up”, które mogą się „adaptować” i „ewoluować”, dostosowując do nieustannie zmieniającego się środowiska. Potencjalnym przedsiębiorcom mówi się, że nic nie można z góry przewidzieć: należy wsłuchiwać się w potrzeby klientów, nie tworzyć nic ponad „produkt minimalnie rentowny” i stopniowo dochodzić do sukcesu.

Jednak szczupłość jest metodologią, a nie celem. Dokonywanie drobnych zmian w czymś, co obecnie istnieje, może doprowadzić do lokalnego maksimum, lecz nie pomoże osiągnąć maksimum globalnego. Możesz stworzyć najlepszą wersję aplikacji umożliwiającej ludziom zamawianie papieru toaletowego za pomocą iPhone’a, lecz posuwanie się drobnymi kroczkami do przodu bez stworzenia śmiałego planu nie doprowadzi cię od zera do jednego (*zero to one*). Firma to najmniej odpowiednie miejsce dla niezdefiniowanego optymisty: dlaczego miałbyś oczekiwać, że odniesie ona sukces, skoro nie masz żadnego planu? Darwinizm może być w innym kontekście znakomitą teorią, lecz jeśli chodzi o nowe firmy, inteligentne projektowanie działa znacznie lepiej.

POWRÓT PROJEKTOWANIA

Co oznacza priorytet projektowania nad wiarą w przypadek? W dzisiejszych czasach dobre wzornictwo jest estetyczną koniecznością. Każdy od yuppie po obiboka starannie „dopieszcza” swój zewnętrzny wygląd. Prawdą jest, że każdy wielki przedsiębiorca to przede wszystkim projektant. Każdy, kto trzymał w ręku iUrządzenie lub smukłego MacBooka, wie, jakie są rezultaty obsesji Steve’a Jobsa na punkcie wizualnej i wykończeniowej perfekcji. Jednak najważniejsza lekcja, jaką

możemy od niego otrzymać, nie jest związana z estetyką. Najwspanialszą rzeczą, jaką Jobs zaprojektował, jest jego firma. Apple odzwierciedla zdefiniowane, wieloletnie plany kreowania nowych produktów oraz ich efektywnej dystrybucji. Zapomnijmy o idei „produktu minimalnie rentownego” – od momentu założenia Apple’a w 1976 roku Jobs wiedział, że może zmienić świat dzięki starannemu planowaniu, a nie słuchaniu grup fokusowych czy kopiowaniu sukcesów innych.

Długoterminowe planowanie jest często niedoceniane przez nasz niezdefiniowany, patrzący jedynie w niedaleką przyszłość, świat. Gdy w 2001 roku pierwszy iPod pojawił się na rynku, analitycy branży nie dostrzegli w nim nic więcej ponad „dodatkową opcję dla użytkowników Macintoshy”, która nie sprawi żadnej różnicy reszcie świata. Jobs zaplanował natomiast, że iPod będzie pierwszą generacją przenośnych komputerów, jednak nie było to widoczne dla większości ludzi. Jeden rzut oka na indeks akcji pokazuje korzyści płynące z tego wieloletniego planu.

Siła kryjąca się w planowaniu wyjaśnia trudności związane z wyceną prywatnych spółek. Gdy duża firma składa ofertę kupna osiągającego sukcesy nowego przedsiębiorstwa, cena jest

zwykle zbyt mała lub zbyt duża. Założyciele sprzedają tylko wtedy, gdy nie mają konkretnej wizji rozwoju swojej firmy; w takim przypadku nabywca zwykle przepłaca. Założyciele mający zdefiniowany plan rozwoju nie sprzedają firm, co oznacza, że oferta nie była zanadto wysoka. Gdy Yahoo! zaoferowało w 2006 roku, że kupi Facebooka za miliard dolarów, uważałem, że powinniśmy przynajmniej to rozważyć. Jednak Mark Zuckerberg wszedł na posiedzenie zarządu i powiedział: „Proszę państwa, nasze spotkanie to tylko formalność, która nie powinna zabrać więcej niż 10 minut. Na pewno nie będziemy nic sprzedawać". Mark miał wizję przyszłości firmy, zaś Yahoo! – nie. Przedsiębiorstwo z dobrym, zdefiniowanym planem zawsze jest niedoceniane w świecie, w którym ludzie uważają, że przyszłością rządzi przypadek.

NIE JESTEŚ LOSEM NA LOTERII

Musimy odnaleźć drogę do zdefiniowanej przyszłości, a zachodni świat potrzebuje rewolucji kulturalnej, by to się stało.

Od czego należy rozpocząć? Idee Johna Rawlsa powinny zostać odłożone ad acta. Należy przekonać Malcolma Gladwella, by zmienił swoje teorie. Z polityki trzeba wyeliminować sondaże. Jednak profesorowie filozofii i Gladwellowie tego świata, nie wspominając o politykach, są przyzwyczajeni do dotychczasowego sposobu rozumowania. Niezwykle ciężko jest coś zmienić w tych środowiskach, nawet jeśli dysponuje się inteligencją i dobrymi intencjami.

Nowa firma jest największym przedsięwzięciem, nad którym możesz mieć zdefiniowaną władzę; może ona dotyczyć nie tylko twojego życia, ale także niewielkiej, lecz istotnej części świata. Trzeba zacząć od odrzucenia niesprawiedliwej tyranii Przypadku. Nie jesteś losem na loterii.

7

Idź za pieniędzmi

PIENIĄDZE ROBIĄ PIENIĄDZE. „Każdemu bowiem, kto ma, będzie dodane, tak że nadmiar mieć będzie. Temu zaś, kto nie ma, zabiorą nawet to co ma” (Mt 25, 29)[1]. Albert Einstein doszedł do takiego samego wniosku, gdy stwierdził, że procent składany jest „ósmym cudem świata”, „największym matematycznym odkryciem wszech czasów” lub nawet „najpotężniejszą siłą we wszechświecie”. Bez względu na to, którą z definicji wolisz, nie możesz nie dostrzec ich przekazu: nigdy nie zapominaj o docenieniu wykładniczego wzrostu. Tak naprawdę nie ma dowodów, że Einstein kiedykolwiek wypowiedział powyższe słowa – cytaty są apokryfami. Lecz nawet błędne przypisanie ich Einsteinowi wzmacnia przekaz: zainwestował on swój geniusz i zbiera jego owoce nawet po śmierci, otrzymując odsetki za coś, czego nigdy nie powiedział.

Wiele powiedzeń zostaje zapomnianych. Z drugiej strony niektórzy ludzie, tacy jak Einstein i Szekspir, są nieustannie cytowani, a często przypisuje im się to, czego nie powiedzieli. Nie powinno nas to dziwić, gdyż często mniejszość osiąga znaczące rezultaty. W roku 1906 ekonomista Vilfredo Pareto odkrył coś, co zostało nazwane „zasadą Pareto” lub zasadą 80/20. Zauważył, że 20 procent ludzi jest właścicielami aż 80 procent powierzchni Włoch – uznał to za tak naturalne, jak fakt, że 20 procent strąków daje 80 procent grochu w jego ogrodzie. Ten niezwykły wzór, zgodnie z którym mniejszość radykalnie góruje nad rywalami, można dostrzec wszędzie dookoła –

w świecie natury i w społeczeństwie. Najbardziej destrukcyjne trzęsienia ziemi są wielokrotnie potężniejsze niż wszystkie mniejsze wstrząsy razem. W największych miastach mieszka więcej ludzi niż we wszystkich mniejszych. Firmy monopolistyczne przejmują więcej wartości niż wszyscy niewyróżniający się konkurenci. Bez względu na to co Einstein powiedział lub nie, prawo potęgowe, zwane tak, gdyż przyrost wykładniczy odzwierciedla nierówny podział – jest prawem wszechświata. Działa w naszym otoczeniu tak wszechstronnie, że często nie dostrzegamy jego działania.

W tym rozdziale pokazuję, jak prawo potęgowe staje się widoczne, gdy podążasz za pieniędzmi: w przypadku kapitału typu *venture*[2], gdy inwestorzy starają się osiągać zysk z przyrostu wykładniczego spółek będących we wczesnej fazie rozwoju, niewiele firm osiąga wartość wykładniczo większą w porównaniu do innych. Wiele z nich nawet nie potrzebuje takiego kapitału, lecz wszyscy powinni zrozumieć jedną rzecz, którą trudno jest pojąć nawet osobom obracającym tego typu kapitałem: nie żyjemy w normalnym świecie, znajdujemy się pod władaniem prawa potęgowego.

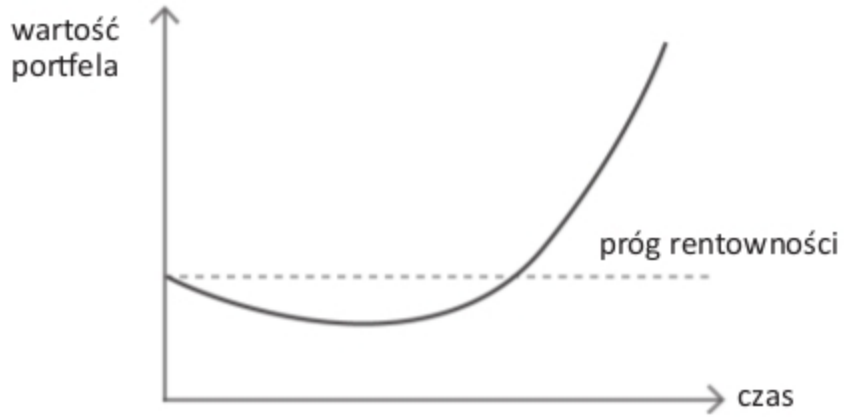
PRAWO POTĘGOWE KAPITAŁU TYPU *VENTURE*

Inwestorzy dysponujący kapitałem typu *venture* identyfikują, dofinansowują i ciągną zyski z obiecujących firm będących we wczesnych fazach rozwoju. Zbierają pieniądze od instytucji i zamożnych ludzi, tworzą fundusz i inwestują w spółki technologiczne, które ich zdaniem staną się wartościowe. Jeśli okaże się, że mieli rację, pobierają część osiągniętego zysku – zazwyczaj 20 procent. Fundusz typu *venture* zarabia pieniądze, gdy firmy będące w jego portfelu stają się bardziej wartościowe dzięki wejściu na giełdę lub dlatego, że zostały kupione przez większe przedsiębiorstwa. Fundusze typu *venture* funkcjonują

zazwyczaj 10 lat, gdyż trzeba czasu, by osiągająca sukcesy firma rozwinęła się i „przepoczwarzyła”.

Jednak większość firm wspieranych przez kapitał typu *venture* nie wchodzi na giełdę i nie jest przejmowana; najczęściej upadają i to często wkrótce po rozpoczęciu działalności. Z tego powodu fundusze typu *venture* w początkowej fazie istnienia tracą pieniądze. Inwestorzy mają jednak nadzieję, że wartość funduszu znacząco wzrośnie w ciągu kilku lat, by pokryć koszty i osiągnąć zysk, gdy te firmy z portfela, które osiągnęły sukces, wejdą na drogę wykładniczego rozwoju.

KRZYWA *J* OSIĄGAJĄCEGO SUKCESY FUNDUSZU TYPU *VENTURE*



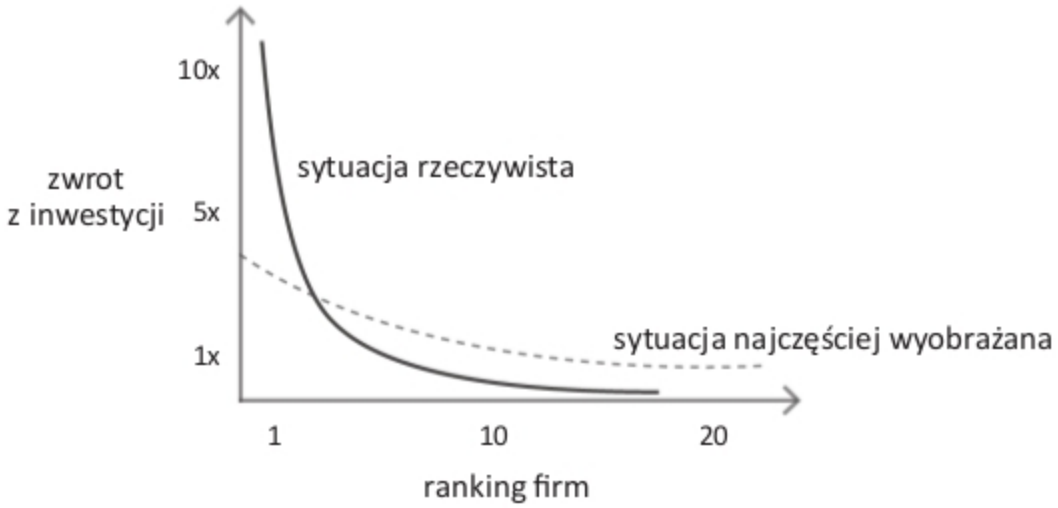
Ważnym pytaniem jest, kiedy to nastąpi. W przypadku większości funduszy odpowiedź brzmi: nigdy. Wiele nowych firm upada, a wraz z nimi upadają fundusze. Każdy z inwestorów zarządzających funduszem typu *venture* wie, że jego zadaniem jest znalezienie firm, które osiągną sukces. Jednak nawet najbardziej doświadczeni z nich jedynie powierzchownie rozumieją, kiedy może do tego dojść. Wiedzą, że firmy różnią się między sobą, lecz nie doceniają skali tych różnic.

Błąd polega na oczekiwaniu, że zwrot z zainwestowanego kapitału typu *venture* będzie podlegał ogólnym zasadom: kiepskie firmy upadną, przeciętne nie będą się rozwijały, a najlepsze dadzą dwukrotne lub nawet czterokrotne zyski.

Kierując się tym przestarzałym sposobem rozumowania, inwestorzy konstruują zdywersyfikowany portfel i mają nadzieję, że zwycięskie firmy zbilansują straty poniesione na firmach najsłabszych.

Jednak takie „strzelanie z zamkniętymi oczami" daje zazwyczaj w efekcie portfel samych „pudeł". Dzieje się tak, gdyż zwrot z kapitału typu *venture* nie podlega ogólnym zasadom, ale raczej zasadom prawa potęgowego: mała liczba firm znacznie przewyższa efektywnością pozostałe. Jeśli koncentrujesz się na dywersyfikacji, a nie na indywidualnym wyszukiwaniu firm, które mogą znacznie przewyższyć inne wartością, najprawdopodobniej wcale nie zauważysz tych najlepszych. Wykres na stronie 99 pokazuje zróżnicowaną rzeczywistą sytuację w porównaniu do najczęściej wyobrażanej.

Rezultaty Founders Fund odzwierciedlają tę dziwną rzeczywistość: inwestycja z 2005 roku w Facebook dała większy zwrot niż wszystkie inne razem. Inwestycja w drugą najlepszą spółkę, Palantir, ma z założenia dać większy zwrot niż z wszystkich pozostałych firm oprócz Facebooka. Taki nierówny rozkład nie jest czymś wyjątkowym: dostrzegamy go również w wynikach działalności innych naszych funduszy. Największą tajemnicą kapitału typu *venture* jest to, że inwestycja w osiągającą sukcesy firmę daje większe zyski niż te, które przynoszą wszystkie inne firmy w portfelu razem.



Z tego wynikają dwie bardzo dziwne reguły dotyczące kapitału tego typu. Pierwsza polega na tym, by inwestować tylko w firmy, które mogą dać zwrot w wysokości wartości całego funduszu. Jest ona trudna w realizacji, gdyż eliminuje bardzo wiele potencjalnych inwestycji. (Nawet firmy odnoszące sukcesy na rynku często nie spełniają tego kryterium). W ten sposób dochodzimy do zasady numer dwa: ze względu na to, że zasada numer jeden jest tak restrykcyjna, nie może być żadnych innych zasad.

Zastanów się, co może się stać, gdy złamiesz pierwszą zasadę. Firma Andreessen Horowitz zainwestowała w 2010 roku 250 tysięcy dolarów w Instagram. Gdy Facebook kupił Instagrama zaledwie dwa lata później za miliard dolarów, Andreessen osiągnął zysk netto w wysokości 78 milionów dolarów, czyli 312 razy więcej, niż zainwestował. Jest to niezwykły zwrot przystający do reputacji firmy jako jednej z najlepszych w Dolinie. Jednak z innego punktu widzenia nie jest to dobry wynik, gdyż Andreessen Horowitz zarządza funduszem dysponującym półtora miliarda dolarów. Gdyby inwestował tylko po 250 tysięcy dolarów, musiałby znaleźć 19 Instagramów, by osiągnąć zgodny z założeniem próg rentowności. Właśnie dlatego inwestorzy zazwyczaj wkładają tyle pieniędzy w firmy warte finansowania. (By oddać im sprawiedliwość, trzeba

powiedzieć, że Andreessen zainwestowałby później w Instagram więcej, gdyby nie był związany swoimi wcześniejszymi inwestycjami). Fundusz typu *venture capital* musi znaleźć wiele firm, które dojdą od zera do jednego (*zero to one*), i wesprzeć je wszelkimi posiadanymi środkami.

Oczywiście nikt na pewno nie wie ex ante, które firmy osiągną sukces, więc nawet najlepsze fundusze typu *venture capital* tworzą portfel. Należy jednak pamiętać, że każda firma w takim portfelu musi mieć potencjał do odniesienia sukcesu na dużą skalę. W Founders Fund koncentrujemy się na od pięciu do dziesięciu firmach w ramach jednego funduszu; zakładamy, że ze względu na wyjątkowe cechy firmy te mogą stać się wielomiliardowymi przedsięwzięciami. Gdy jednak przesuniesz na dalszy plan kwestie fundamentalne związane z daną firmą i zaczniesz zastanawiać się, czy pasuje ona do zdywersyfikowanej strategii hedgingowej, wówczas inwestowanie kapitału typu *venture* zaczyna przypominać grę na loterii. Kiedy zaś dojdziesz do wniosku, że grasz na loterii, to psychologicznie przygotowujesz się na przegraną.

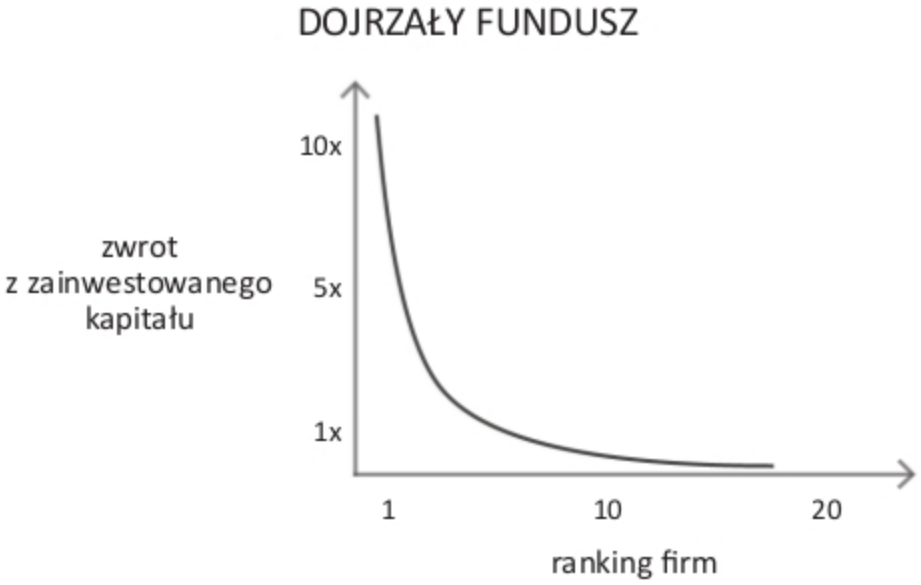
DLACZEGO LUDZIE NIE DOSTRZEGAJĄ PRAWA POTĘGOWEGO

Dlaczego profesjonalni inwestorzy zarządzający funduszami typu *venture capital* nie dostrzegają działania prawa potęgowego? Przede wszystkim dlatego, że staje się ono widoczne wraz z upływem czasu, a nawet ci inwestorzy, którzy specjalizują się w spółkach technologicznych, żyją przede wszystkim dniem dzisiejszym.

Wyobraź sobie inwestycję w 10 firm mających potencjał do przekształcenia się w monopole – jest to portfel od początku zgodny z zasadą numer jeden. Zanim rozpocznie się ich rozwój w tempie wykładniczym, wyglądają one na tym etapie bardzo podobnie. W ciągu kilku następnych lat niektóre z nich upadną, a niektóre osiągną sukces; ich wyceny zaczną być rozbieżne, lecz różnice w tempie wzrostu nie będą jeszcze wyraźnie widoczne.

Jednak po 10 latach portfel nie będzie się składał ze zwycięzców i przegranych; będzie w nim jedna dominująca inwestycja i wszystkie pozostałe.

Bez względu na to, jak niedwuznaczny jest efekt działania prawa potęgowego, nie odzwierciedla on codziennych doświadczeń. Większość czasu inwestorzy poświęcają na dokonywanie nowych inwestycji w firmy będące na wczesnym etapie rozwoju; z definicji więc są to firmy przeciętne. Większość różnic, z którymi inwestorzy i przedsiębiorcy mają na co dzień do czynienia, dotyczy umiarkowanego poziomu sukcesu, a nie wykładniczej dominacji lub porażki. Ze względu na to, że nikt nie wycofuje się chętnie z inwestycji, osoby zarządzające kapitałem typu *venture* zazwyczaj poświęcają problematycznym firmom więcej czasu niż tym, które osiągają sukcesy.



W sytuacji gdy nawet inwestorzy specjalizujący się w nowo powstających firmach mających potencjał rozwoju w tempie wykładniczym nie dostrzegają prawa potęgowego, nie dziwi fakt, że nie dostrzega go również większość ludzi. Dystrybucja środków wynikająca z prawa potęgowego jest tak duża, że często kryje się przed zwykłym spojrzeniem. Na przykład gdy

większość ludzi spoza Doliny Krzemowej myśli o kapitale typu *venture*, wyobraża sobie niewielkie dziwaczne koterie, jak ta pokazana w programie „Shark Tank” stacji ABC[3], tylko bez reklam. Należy wziąć pod uwagę, że mniej niż jeden procent firm, które powstają co roku w Stanach Zjednoczonych otrzymuje finansowanie z funduszy typu *venture capital*, a inwestycje składają się na mniej niż 0,2 procent PKB. Jednak efekty tych inwestycji w sposób nieproporcjonalny do nakładów zasilają gospodarkę. Firmy wspomagane przez kapitał typu *venture* dają 11 procent miejsc pracy sektora prywatnego i generują przychody w kwocie równej 21 procent PKB. Tuzin największych spółek technologicznych rozwijało się w oparciu o kapitał typu venture. Dzisiaj ta dwunastka firm warta jest ponad dwa biliony dolarów – więcej niż wszystkie inne spółki technologiczne razem.

CO ZROBIĆ Z PRAWEM POTĘGOWYM

Prawo potęgowe nie jest ważne wyłącznie dla inwestorów instytucjonalnych; jest ono ważne dla nas wszystkich, gdyż wszyscy jesteśmy inwestorami. Przedsiębiorcy dokonują największej inwestycji, pracując nad rozwojem założonych przez siebie firm; dlatego każdy z nich musi się starać, by jego spółka osiągnęła sukces i stała się wartościowa. Osoba indywidualna również jest inwestorem. Gdy podejmujesz decyzję o ścieżce kariery, działasz w przekonaniu, że rodzaj wykonywanej przez ciebie pracy będzie miał wartość przez kolejne dziesięciolecia.

Najpopularniejszym rozwiązaniem kwestii dotyczącej przyszłej wartości jest zdywersyfikowany portfel: „Nie wkładaj wszystkich jajek do jednego koszyka”, każdy słyszał to powiedzenie. Jak już pisałem, nawet najlepsi zarządzający funduszami typu *venture capital* tworzą portfel, lecz ci, którzy rozumieją prawo potęgowe, umieszczają w nim tak mało

spółek, jak tylko jest to możliwe. Przy takim rodzaju myślenia o portfelu, które zawiera w sobie zarówno „ludową mądrość”, jak i konwencjonalne podejście do inwestowania, dywersyfikację traktuje się jako źródło siły. Im więcej masz spółek w portfelu, tym bardziej, rzekomo, zabezpieczasz się przed nieprzewidywalną przyszłością.

Jednak życie to nie portfel – ani dla założyciela nowej firmy, ani dla kogokolwiek innego. Przedsiębiorca nie może „zdywersyfikować się” – nie możesz założyć tuzina firm, mając nadzieję, że jedna z nich odniesie sukces. Mniej oczywiste, lecz równie ważne jest także to, że jednostka nie może zdywersyfikować własnego życia dzięki trzymaniu w rezerwie kilkunastu karier.

W naszych szkołach naucza się jednak czegoś przeciwnego: system edukacji instytucjonalnej dostarcza jednorodnej, ogólnej wiedzy. Każdy, kto przeszedł przez amerykański system szkolnictwa uczy się n i e m y ś l e ć w kategoriach prawa potęgowego. Każda lekcja w szkole trwa 45 minut bez względu na temat. Każdy uczeń zdobywa wiedzę w podobnym tempie. Na każdej uczelni studenci obsesyjnie zabezpieczają sobie przyszłość, zdobywając całą gamę egzotycznych umiejętności o niewielkim znaczeniu. Na każdym uniwersytecie wierzy się w „doskonałość” i stustronicowe katalogi ułożone alfabetycznie według arbitralnie podzielonych gałęzi wiedzy przekonują, że „nie ma znaczenia, co robisz, bylebyś robił to dobrze”. Jest to całkowicie mylny pogląd. To co robisz, ma znaczenie. Powinieneś skoncentrować się wyłącznie na tym, w czym jesteś dobry, wcześniej jednak musisz zastanowić się, jaką będzie to miało wartość w przyszłości.

W przypadku firm typu start-up oznacza to, że niekoniecznie musisz otwierać własną firmę, nawet jeśli jesteś nieprzeciętnie uzdolniony. Zbyt wielu ludzi tak postępuje w obecnych czasach. Ci, którzy rozumieją prawo potęgowe, będą wahali się bardziej niż inni, jeśli chodzi o założenie nowej spółki; ludzie tacy zdają sobie sprawę, jak olbrzymi sukces mogą osiągnąć, łącząc swój los ze znakomitą, szybko rozwijającą się firmą. Prawo potęgowe

oznacza, że różnice między firmami minimalizują różnice wewnątrz firm. Możesz być stuprocentowym właścicielem założonej przez siebie spółki, lecz jeśli poniesie ona porażkę, będziesz miał 100 procent niczego. Natomiast bycie właścicielem 0,01 procent Google'a może być niezwykle wartościowe (ponad 35 milionów dolarów w czasie pisania tej książki).

Jeśli zakładasz własną firmę, musisz pamiętać o prawie potęgowym, by nią dobrze zarządzać. Wszystko, co najważniejsze można określić liczbą pojedynczą. Jeden rynek będzie najprawdopodobniej lepszy niż wiele, o czym pisałem w rozdziale piątym. Jedna strategia dystrybucji zazwyczaj dominuje nad pozostałymi – temat ten poruszam w rozdziale jedenastym. Także czas i moment podejmowania decyzji odzwierciedlają prawo potęgowe – niektóre momenty mają o wiele większe znaczenie niż inne – piszę o tym w rozdziale dziewiątym. Nie możesz ufać światu, który odrzuca prawo potęgowe, gdy podejmujesz decyzje. To co jest najważniejsze, rzadko bywa oczywiste. Może to być nawet tajemnicą. Jednak w świecie prawa potęgowego nie możesz pozwolić sobie na brak zastanowienia się, jakie miejsce na krzywej zajmiesz w wyniku swoich działań.

8

Tajemnice

KAŻDA Z NAJSŁYNNIEJSZYCH, powszechnych dzisiaj idei była kiedyś nieznana. Na przykład matematyczne zależności między bokami trójkąta były tajemnicą przez całe tysiąclecia. Pitagoras musiał się mocno nagłowić, by je odkryć. Jeśli chciałbyś w przeszłości poznać jego odkrycie, najlepszą drogą było przyłączenie się do jego dziwnego wegetariańskiego kultu. Dzisiaj geometria pitagorejska to przedmiot, którego naucza się w szkole. Konwencjonalna prawda może być ważna, jest ona na przykład niezbędna do nauki podstawowego poziomu matematyki, lecz jej znajomość nie da ci przewagi. Nie jest ona tajemnicą. Przypomnij sobie przewrotne pytanie: c z y j e s t c o ś i s t o t n e g o, w c z y m n i e w i e l e o s ó b b y s i ę z p a n i ą / p a n e m z g o d z i ł o? Jeśli w tej chwili rozumiemy z otaczającego nas świata tyle samo, ile będziemy rozumieli w przyszłości, jeśli wszystkie idee znane są już dzisiaj, jeżeli wszystko zostało już odkryte, to nie ma na nie dobrych odpowiedzi. Nie ma ono sensu, chyba że są jeszcze jakieś nieodkryte tajemnice.

Oczywiście wielu rzeczy jeszcze nie zrozumieliśmy, lecz wielu z nich nie można ciągle odkryć. Na przykład teoria strun opisuje fizykę wszechświata w kategoriach jednowymiarowych, wibrujących obiektów zwanych strunami. Czy teoria ta jest prawdziwa? Nie można sprawdzić jej eksperymentalnie. Bardzo niewielu ludzi, jeśli w ogóle ktokolwiek, rozumie wszystkie wynikające z niej konsekwencje. Czy jest tak dlatego, że jest to

trudne, czy dlatego, że nie można tego zrozumieć? Ta różnica ma znaczenie. Można osiągnąć to, co jest trudne do realizacji, lecz nie można osiągnąć niemożliwego.

Przypomnij sobie biznesową wersję przedstawionego pytania: jakiej wartościowej firmy nikt w tej chwili nie buduje? Każda odpowiedź z definicji wkracza w obszar tajemnicy: dotyczy ona czegoś ważnego i nieznanego, czegoś trudnego, lecz wykonalnego. Jeśli do odkrycia pozostało wiele tajemnic, to prawdopodobnie powstanie wiele firm, które zmienią świat. Ten rozdział pomoże ci myśleć o tych tajemnicach i o tym, jak je znaleźć.

DLACZEGO LUDZIE NIE POSZUKUJĄ TAJEMNIC?

Większość ludzi zachowuje się tak, jak gdyby nie było już tajemnic do odkrycia. Jaskrawym ich przedstawicielem jest Ted Kaczynski, niesławny Unabomber. Był on wyjątkowo utalentowanym dzieckiem, które dostało się na Harvard w wieku 16 lat. Zdobył doktorat z matematyki i został profesorem na Uniwersytecie Berkeley. Jednak zapewne usłyszałeś o nim jedynie z powodu siedemnastoletniego bombowego terroru skierowanemu przeciw profesorom, ludziom związanym z technologią i ludziom biznesu.

Pod koniec 1995 roku władze nie wiedziały, kim jest Unabomber i gdzie się ukrywa. Najważniejszym tropem był

liczący 35 tysięcy słów manifest napisany przez Kaczynskiego, wysłany anonimowo do prasy. FBI poprosiło kilka znanych gazet, by opublikowały ten tekst, mając nadzieję, że przyniesie to przełom w sprawie. Tak też się stało: brat Kaczynskiego rozpoznał jego styl pisania i wydał go władzom.

Mógłbyś się spodziewać, że styl ten zdradzi oczywiste objawy szaleństwa, lecz manifest jest niezwykle przekonujący. Kaczynski twierdził, że aby być szczęśliwą, każda osoba „musi mieć cele, których osiągnięcie wymaga wysiłku i przynajmniej niektóre z tych celów musi zrealizować". Ludzkie cele podzielił on na trzy grupy:

1. Cele, których realizacja wymaga minimalnego wysiłku.
2. Cele, których realizacja wymaga bardzo dużego wysiłku.
3. Cele, które nie mogą być osiągnięte bez względu na włożony w ich realizację wysiłek.

Jest to więc klasyczny podział na łatwe, trudne i niemożliwe. Kaczynski twierdził, że współcześni ludzie są w stanie depresji, gdyż wszystkie trudne problemy zostały już rozwiązane. To, co zostało, jest albo łatwe, albo niemożliwe do osiągnięcia; próby osiągnięcia takich celów nie przynoszą satysfakcji. To, czego możesz dokonać, jest również w zasięgu dziecka. Z problemami, których nie potrafisz rozwiązać, nie poradziłby sobie nawet Einstein. Ideą Kaczynskiego było więc zniszczenie funkcjonujących obecnie instytucji, pozbycie się technologii i umożliwienie ludziom rozpoczęcia zupełnie nowego podejścia do rozwiązywania problemów.

Metody Kaczynskiego były szalone, lecz jego brak wiary w możliwy postęp technologii jest wszędzie dookoła nas. Zauważ trywialne, lecz jednocześnie znamienne cechy miejskiej subkultury hipsterów: stylizowane na stare zdjęcia, podkręcane do góry wąsy, odtwarzacze płyt winylowych. Wszystko to jest oznaką tęsknoty za dawnymi czasami, w których ludzie byli optymistami w kwestii przyszłości. Jeśli wszystko wartościowe

zostało już zrobione, możesz udać, że masz alergię na jakikolwiek rozwój, i zostać baristą.

Hipster czy Unabomber?

Wszyscy fundamentaliści myślą w ten sposób, nie tylko terroryści czy hipsterzy. Na przykład religijny fundamentalizm nie uznaje drogi pośredniej: są albo łatwe do przyjęcia prawdy, których recytowania trzeba się nauczyć, będąc dzieckiem, i są tajemnice Boga, których nie da się wyjaśnić. Leżący między nimi obszar trudnych prawd jest domeną herezji. We współczesnej religii zwanej ekologią łatwą prawdą jest to, że musimy chronić środowisko. Wszystko inne jest domeną Matki Natury, która najlepiej wie i której wiedza nie może być kwestionowana. Zwolennicy wolnego rynku wyznają podobną logikę. Wartość rzeczy ustala rynek. Nawet dziecko może zobaczyć, jakie są giełdowe notowania akcji. Nie powinno się jednak dyskutować, czy te ceny mają sens; rynek zna się na tym o wiele lepiej od ciebie.

Dlaczego tak duża część społeczeństwa wierzy, że nie ma już tajemnic trudnych do odkrycia? Wyjaśnienie można rozpocząć od geografii. Na mapach nie ma już białych plam. Gdybyś żył w XVIII wieku, byłyby jeszcze miejsca, które mógłbyś odkryć. Po nasłuchaniu się opowieści o wyprawach, sam mógłbyś zapragnąć zostać odkrywcą. Było to również prawdą przez cały XIX i początek XX wieku. Potem dzięki fotografiom zamieszczanym w „National Geographic" każdy obywatel zachodniego świata mógł zobaczyć, jak wyglądają nawet najbardziej egzotyczne, mało znane miejsca. Dzisiaj odkrywcy znani są głównie z książek historycznych i opowieści dla dzieci. Rodzice tak samo nie spodziewają się, że ich dziecko zostanie odkrywcą, jak nie spodziewają się, że będzie piratem lub sułtanem. Być może głęboko w amazońskiej dżungli jest jeszcze kilkanaście nieodkrytych plemion; niepoznane są także największe głębiny oceanów. Jednak takich miejsc, jeśli w ogóle, zostało już bardzo niewiele.

Oprócz naturalnego faktu wyczerpania się niepoznanych obszarów, na nasze postrzeganie tajemnic wpływają cztery społeczne trendy. Pierwszy to stopniowy przyrost. Od najmłodszych lat jesteśmy uczeni, że należy posuwać się do przodu małymi krokami, dzień po dniu, klasa po klasie. Jeśli jesteś lepszy od innych i nauczysz się czegoś, czego nie ma w teście, nie otrzymasz za to nagrody. Jednak w zamian za robienie dokładnie tego, czego od ciebie się wymaga (i robienie tego tylko troszkę lepiej niż rówieśnicy), dostajesz dobrą ocenę. Zasada taka obowiązuje w całym cyklu edukacji i właśnie dlatego pracownicy naukowi wydają ogromną liczbę trywialnych publikacji, zamiast porywać się na zdobywanie nowych granic.

Drugim trendem jest niechęć do ryzyka. Ludzie boją się odkrywania tajemnic, gdyż obawiają się pomyłki. Taka tajemnica z definicji nie została pobłogosławiona przez główny nurt. Jeśli twoim celem jest to, by nigdy w życiu nie popełnić błędu, nie powinieneś brać się za odkrywanie tajemnic. Perspektywa bycia samotnym człowiekiem, który ma rację,

poświęcenie życia czemuś, w co nikt nie wierzy, jest trudne. Perspektywa bycia osobą samotną, która n i e m i a ł a r a c j i, może być nie do zniesienia.

Trzecim trendem jest samozadowolenie. Elity społeczne mają najwięcej wolności i możliwości, by eksplorować nowe rodzaje myślenia, lecz właśnie to one najmniej chyba wierzą w odkrywanie tajemnic. Po co poszukiwać czegoś nowego, skoro można komfortowo czerpać profity z czegoś, co zostało już zrobione? Każdej jesieni dziekani najlepszych uczelni prawniczych witają nowych studentów taką samą informacją: „Dostaliście się do elitarnej instytucji. Wasze zmartwienia się skończyły. Jesteście ustawieni na całe życie". Jest to jednak taki rodzaj informacji, który jest prawdziwy tylko wtedy, gdy się w niego nie wierzy.

Czwartym trendem jest „płaskość". W miarę postępującej globalizacji ludzie coraz intensywniej postrzegają świat jako jednorodny, bardzo konkurencyjny rynek: świat stał się „płaski". Przy takim założeniu każdy, kto miałby ambicję odkrywania tajemnic, najpierw zada sobie pytanie: gdyby możliwe było odkrycie czegoś nowego, to czy nie zrobiłby już tego ktoś z niezliczonej masy ludzi mądrzejszych i bardziej utalentowanych? Tego rodzaju wątpliwość może zniechęcić ludzi nawet do rozpoczęcia zastanawiania się nad tajemnicami w świecie, który wydaje się zbyt ogromny, by jednostka mogła na nim zrobić coś wyjątkowego.

Jest jednak również i pozytywny aspekt wymienionych trendów: nie możesz stać się założycielem kultu. Czterdzieści lat temu ludzie w większym stopniu identyfikowali się z poglądem, że nie wszystkie tajemnice zostały odkryte. Od partii komunistycznej po zwolenników Hare Kriszna całe rzesze wierzyły, że mogą dołączyć do jakiegoś oświeconego guru, który wskaże im Drogę.

Bardzo niewiele osób traktuje dziś poważnie nieortodoksyjne idee, natomiast główny nurt uważa to za oznakę postępu. Możemy się cieszyć, że nie ma obecnie szalonych kultów,

jednak osiągnięto to olbrzymim kosztem: utraciliśmy pragnienie poznawania tego, co jeszcze nie zostało odkryte.

ŚWIAT ZGODNY Z KONWENCJĄ

Jak postrzegasz świat, jeśli nie wierzysz w tajemnice? Musisz uważać, że wszystkie zostały już rozwiązane. Jeśli dzisiejszy sposób myślenia jest poprawny, możemy być z siebie zadowoleni: „Bóg jest w swoim niebie. Na świecie wszystko jest w porządku".

Na przykład świat, w którym nie ma już tajemnic, powinien cieszyć się doskonałym zrozumieniem sprawiedliwości. Każda niesprawiedliwość koniecznie zawiera prawdę moralną, którą dostrzega niewielu ludzi: w demokratycznym społeczeństwie bezprawne postępowanie może przetrwać tylko wtedy, gdy większość nie uważa go za niesprawiedliwe. Początkowo tylko niewielka grupa abolicjonistów utrzymywała, że niewolnictwo było złe. Pogląd ten słusznie stał się konwencjonalny, jednak w początkach XIX wieku ciągle był tajemnicą. Stwierdzenie, że dziś takich tajemnic nie ma, oznaczałoby, że żyjemy w społeczeństwie, w którym nie ma ukrytej niesprawiedliwości.

W obszarze ekonomii przekonanie, że tajemnice już nie istnieją, prowadzi do wiary w efektywne rynki. Jednak pojawianie się finansowych baniek pokazuje, że rynki mogą być bardzo nieefektywne. (Im więcej ludzi wierzy w ich efektywność, tym te bańki są większe). W 1999 roku nikt nie chciał uwierzyć, że internet był nieracjonalnie przewartościowany. To samo dotyczyło rynku nieruchomości w 2005 roku. Przewodniczący Rady Gubernatorów Systemu Rezerwy Federalnej Alan Greenspan musiał przyznać, że „pojawiły się pewne niepokojące oznaki na lokalnych rynkach", lecz stwierdził również, że „jest mało prawdopodobne, by pojawiła się bańka na cenach domów w skali całego kraju". Rynek odzwierciedlał całą znaną informację i jego zachowanie

nie mogło być kwestionowane. Potem jednak ceny domów spadły w całym kraju, a kryzys finansowy 2008 roku zmiótł z niego biliony dolarów. Okazało się, że przyszłość kryje przed nami wiele tajemnic, które nie znikną tylko dlatego, że ekonomiści je ignorują.

Co się dzieje, gdy firma przestaje wierzyć w tajemnice? Smutnym i pouczającym przykładem jest historia upadku Hewletta-Packarda. W 1990 roku firma była warta dziewięć miliardów dolarów. Potem nastąpiło dziesięciolecie wynalazków. W 1991 roku HP wypuścił na rynek DeskJet 500C, pierwszą na świecie kolorową drukarkę w przystępnej cenie. W roku 1993 firma zaprezentowała OmniBooka, jeden z pierwszych przenośnych laptopów. W kolejnym roku zaczęła sprzedawać OfficeJeta – pierwszą maszynę, która jednocześnie spełniała role drukarki, faksu i kopiarki. Ta intensywna ekspansja produktowa opłaciła się – w połowie roku 2000 HP wart był 135 miliardów dolarów.

Jednak od końca roku 1999, gdy koncern ogłosił nową kampanię promującą markę skoncentrowaną na „wynalazczości", zakończyło się wprowadzanie na rynek nowych produktów. W 2001 roku rozpoczęła działalność HP Services – sieć punktów doradczych i serwisowych. W roku 2002 HP połączył się z firmą Compaq, prawdopodobnie dlatego, że nie miał innego pomysłu. Do 2005 roku kapitalizacja rynkowa koncernu spadła do 70 miliardów dolarów, czyli do około połowy wartości sprzed zaledwie pięciu lat.

Zarząd HP był mikrokosmosem dysfunkcjonalności: podzielił się na dwie frakcje, z których tylko jedna była zainteresowana nowymi technologiami. Jej liderem był Tom Perkins, inżynier, który po raz pierwszy pojawił się w Hewletcie-Packardzie w 1963 roku, by prowadzić dział badań i rozwoju na osobistą prośbę Billa Hewletta i Dave'a Packarda. Mający w 2005 roku 73 lata Perkins mógł być uważany za podróżującego w czasie gościa z dawno minionej epoki optymizmu. Uważał on, że zarząd powinien zidentyfikować najbardziej obiecujące nowe technologie, a następnie je wykorzystać. Jednak frakcja

Perkinsa przegrała na rzecz rywali, którym przewodziła prezes Patricia Dunn. Jako bankier z zawodu, Dunn twierdziła, że zastanawianie się nad technologiami przyszłości wykracza poza kompetencje zarządu. Twierdziła, że powinien on ograniczyć się do roli nocnego stróża: sprawdzać, czy w księgowości wszystko się zgadza i czy ludzie przestrzegają ustalonych zasad.

W trakcie tej walki ktoś z zarządu zaczął dostarczać prasie informacje. Kiedy się okazało, że Dunn nakazała założyć nielegalny podsłuch, by zidentyfikować źródło przecieków, skutki okazały się znacznie gorsze niż te, które były związane z wewnętrznymi tarciami, a zarząd się skompromitował. Po rezygnacji z odkrywania technologicznych tajemnic w HP zapanowała obsesja na punkcie plotek. W efekcie pod koniec 2012 roku koncern wart był zaledwie 23 miliardy dolarów, czyli po uwzględnieniu inflacji niewiele więcej niż w roku 1990.

TAJEMNICE

Nie możesz odkryć tajemnicy, jeśli jej nie szukasz. Przykładem może być Andrew Wiles, który dowiódł wielkiego twierdzenia Fermata po 358 latach bezowocnych wysiłków innych matematyków. Jest to przypadek utrzymującej się w długim okresie porażki, który to przypadek mógłby sugerować, że problem jest nierozwiązywalny. Pierre de Fermat utrzymywał w 1637 roku, że nie ma takich liczb całkowitych a, b oraz c, które spełniałyby równanie $a^n + b^n = c^n$ dla jakiejkolwiek liczby całkowitej większej niż dwa. Twierdził również, że potrafi to udowodnić, lecz zmarł, nie zapisawszy takiego dowodu. Twierdzenie Fermata długo pozostawało nierozwiązanym problemem matematyki. Wiles zaczął pracę nad nim w 1986 roku, lecz utrzymywał to w sekrecie aż do roku 1993, gdy wiedział, że jest już bliski rozwiązania. Po dziewięciu latach ciężkiej pracy Wiles udowodnił prawdziwość tego twierdzenia w 1995 roku. Potrzebował talentu, by osiągnąć sukces, lecz

potrzebował również wiary, że jest to możliwe. Jeśli uważasz, że jakiś problem jest nierozwiązywalny, nigdy nawet nie zaczniesz nad nim pracować. Wiara w tajemnicę jest prawdą przynoszącą niezwykłe efekty.

Dzisiaj prawda jest taka, że pozostało jeszcze wiele tajemnic do odkrycia, lecz uda się to tylko niestrudzonym poszukiwaczom. Jest bardzo wiele do zrobienia w nauce, medycynie i technologii. W naszym zasięgu są nie tylko marginalne cele związane z konwencjonalnymi dyscyplinami nauki, lecz i tak ambitne, że nawet najśmielsze umysły rewolucji naukowej wahały się bezpośrednio o nich mówić. Moglibyśmy leczyć raka, demencję i wszystkie choroby związane z podeszłym wiekiem. Moglibyśmy znaleźć nowe źródła energii, które uwolnią świat od konfliktów związanych z paliwami kopalnymi. Moglibyśmy wynaleźć szybsze środki przemieszczania się po powierzchni planety, a nawet nauczyć się, jak zdobywać nowe granice leżące poza nią. Nigdy jednak nie rozwiążemy żadnej z tych tajemnic, jeśli nie będziemy tego chcieli i jeśli nie zmusimy się do poszukiwań.

To samo dotyczy biznesu. Wspaniałe firmy mogą być budowane w oparciu o dostępne, lecz niedostrzegalne na pierwszy rzut oka tajemnice związane z funkcjonowaniem otaczającego nas świata. Pomyśl o nowo powstających w Dolinie Krzemowej przedsiębiorstwach, które wykorzystują to, co jest dookoła nas, lecz często jest ignorowane. Przed powstaniem Airbnb podróżujący nie mieli wielkiego wyboru, musieli płacić wysokie ceny za hotel, a właściciele wolnych miejsc noclegowych nie mogli ich łatwo i bezpiecznie wynająć. Airbnb dostrzegło niewykorzystaną podaż i niezaspokojony popyt tam, gdzie inni nie widzieli nic. Podobna sytuacja występuje w przypadku takich firm zajmujących się prywatnymi przewozami samochodowymi, jak Lyft i Uber. Niewiele osób wyobrażało sobie, że można zbudować wielomiliardowy biznes, po prostu kontaktując ze sobą ludzi, którzy chcą gdzieś pojechać, z tymi, którzy mogliby ich tam zawieźć. Przecież działały już taksówki z licencjami stanowymi

i prywatne limuzyny. Tylko dzięki wierze, że są jeszcze tajemnice do odkrycia, możesz wyjść poza konwencję i dostrzec możliwość skrytą przed pobieżnym spojrzeniem. Właśnie dlatego wiele firm internetowych, w tym Facebook, jest często niedocenianych – z powodu ich prostoty. Jeśli pomysły, które patrząc wstecz, wydają się tak proste, mogą wesprzeć wartościowy biznes, to z pewnością może powstać jeszcze wiele znakomitych przedsiębiorstw.

JAK DOSTRZEGAĆ TAJEMNICE

Są dwa rodzaje tajemnic: tajemnice natury i tajemnice związane z ludźmi. Tajemnice natury istnieją wszędzie dookoła nas. By je odkrywać, trzeba studiować niepoznane aspekty fizycznego świata. Tajemnice związane z ludźmi są nieco inne: dotyczą tego, czego ludzie sami o sobie nie wiedzą i tego, co ukrywają, nie chcąc, by wiedzieli o tym inni. Gdy więc myśli się o tym, jaką firmę zbudować, należy zadać sobie dwa pytania: „O jakich tajemnicach nie mówi ci natura?” oraz: „O jakich tajemnicach nie mówią ci ludzie?”.

Łatwo założyć, że tajemnice natury są najważniejsze: ludzie, którzy ich poszukują, są często bardzo autorytarni. Właśnie dlatego tak trudno jest współpracować z doktorami fizyki – ze względu na to, że znają prawdy najbardziej podstawowe, myślą, że wiedzą w s z y s t k o. Czy jednak zrozumienie teorii elektromagnetyzmu czyni z ciebie znakomitego doradcę małżeńskiego? Czy teoretyk grawitacji wie o twoim biznesie więcej niż ty? Pracując w PayPalu, przeprowadzałem kiedyś rozmowę rekrutacyjną z doktorem fizyki, który aplikował na stanowisko inżynieryjne. W połowie zadawania pierwszego pytania przerwał mi i krzyknął: „Wiem, o co chce mnie pan zapytać!”. Pomylił się jednak. Była to najłatwiejsza decyzja o niezatrudnieniu kogoś, jaką kiedykolwiek podjąłem.

Tajemnice dotyczące ludzi są relatywnie niedoceniane. Być może dzieje się tak, dlatego że nie potrzebujesz kilkunastu lat studiów, by zadać pytania, dzięki którym możesz je odkryć, na przykład: „O czym ludzie nie rozmawiają?” lub: „Co jest zakazane, co stanowi tabu?”.

Czasem poszukiwanie tajemnic natury i tajemnic związanych z ludźmi prowadzi do odkrycia tych samych prawd. Zastanów się jeszcze raz nad tajemnicą monopolu: k o n k u r e n c j a i k a p i t a l i z m t o p r z e c i w i e ń s t w a . Jeśli dotychczas o tym nie wiedziałeś, możesz to odkryć w sposób empiryczny: przeanalizuj zyski korporacji, a zobaczysz, że są one redukowane przez konkurencję. Możesz także spojrzeć na czynnik ludzki i zapytać: czego nie wolno mówić ludziom zarządzającym przedsiębiorstwami? Zauważysz wtedy, że firmy niemające konkurencji starają się ukrywać swój monopolistyczny status, by uniknąć kontroli, natomiast przedsiębiorstwa działające na konkurencyjnym rynku wyolbrzymiają swoją unikatowość. Dlatego patrząc powierzchownie, różnice między firmami wydają się niewielkie; w rzeczywistości jednak są one olbrzymie.

Najlepiej poszukiwać tajemnic tam, gdzie nikt nie patrzy. Większość ludzi myśli jedynie w kategoriach tego, czego ich nauczono. System szkolnictwa jest tak skonstruowany, że przekazuje konwencjonalną wiedzę. Możesz więc zadać pytanie: czy są jakieś ważne obszary, które nie zostały poddane standaryzacji i instytucjonalizacji? Na przykład fizyka jest ważnym i uznanym przedmiotem na wszystkich największych uniwersytetach. Jej przeciwieństwem może być astrologia, lecz nie ma ona większego znaczenia. Co z dietetyką? Dietetyka ma znaczenie dla wszystkich, lecz nie można studiować jej na Harvardzie. Większość czołowych naukowców idzie w innym kierunku. Większość najważniejszych badań z obszaru dietetyki przeprowadzono 30 lub 40 lat temu i są w nich są poważne luki. Piramida żywieniowa, według której powinniśmy jeść żywność ubogą w tłuszcz i ogromne ilości ziaren, była prawdopodobnie produktem lobbingu

największych koncernów spożywczych, a nie rezultatem prawdziwej nauki. Jej głównym efektem jest zaostrzenie się epidemii otyłości. Możemy jeszcze wiele się nauczyć: wiemy o wiele więcej o fizyce odległych gwiazd niż o właściwej dla człowieka diecie. Odkrycie tajemnic z tego obszaru nie jest łatwe, lecz nie jest również niemożliwe.

CO ROBIĆ Z TAJEMNICAMI?

Gdy odkryjesz tajemnicę, masz przed sobą dwa pytania: Powiedzieć o tym komuś? Czy zatrzymać to dla siebie?

Odpowiedź zależy od rodzaju tajemnicy. Niektóre z nich mogą być bardziej niebezpieczne od innych. Przykładem może być to, co Faust mówi Wagnerowi:

> Nielicznych, którzy coś niecoś poznali
> I głupio, miast się strzec, na cały głos
> Pospólstwu widzeń swoich treść wydali,
> Tych krzyżowano lub słano na stos[1].

Jeśli nie masz całkowicie konwencjonalnych poglądów, rzadko najlepszym wyjściem jest mówienie wszystkiego, co wiesz.

O czym więc powiedzieć? O tym, co uważasz, że jest konieczne i nic więcej. W praktyce zawsze istnieje złoty środek pomiędzy niemówieniem nikomu i powiedzeniem wszystkim – tak właśnie dzieje się w firmach. Wiedzą o tym najlepsi przedsiębiorcy: każdy znakomity biznes oparty jest na tajemnicy skrytej przed otoczeniem zewnętrznym. Każda dobra firma to konspiracja mająca na celu zmienić świat: gdy dzielisz się z kimś tajemnicą, staje się on współkonspiratorem.

Tolkien tak o tym pisał we *Władcy Pierścieni*:

> Droga wybiega zawsze wprzód

Spod progu, gdzie początek ma[2].

Życie jest długą podróżą; nie można dostrzec końca drogi wytyczonej stopami poprzednich podróżników. Jednak w dalszej części opowieści pojawiają się następujące słowa:

Wciąż czekają gdzieś za rogiem
Drzwi sekretne, ścieżki nowe;
Choć mijamy je na co dzień,
Jutro może przyjdzie wkroczyć
Na szlak skryty, co powiedzie
Tam, gdzie Słońce, tam, gdzie Księżyc[3].

Droga nie musi być nieskończona. Znajdź taką, która jest ukryta.

9

Podstawy

KAŻDA ZNAKOMITA FIRMA jest unikalna, jest jednak kilka rzeczy, które powinny być właściwie zorganizowane od samego początku. Podkreślam to tak często, że przyjaciele żartobliwie nazwali to „prawem Thiela”: nowo powstająca firma mająca źle zorganizowane podstawy nie może być naprawiona.

Początek jest bardzo ważny. Jakościowo różni się on od tego, co następuje później. Było to już prawdą 13,8 miliarda lat temu, gdy powstawał Kosmos: w pierwszych mikrosekundach istnienia Wszechświat rozszerzył się w tempie 10^{30} – milion bilionów bilionów razy. W tych pierwszych momentach obowiązywały prawa fizyki odmienne od tych, jakie znamy dzisiaj.

Prawda ta dotyczy także tego, co działo się 228 lat temu, gdy powstawały fundamenty naszego kraju. W trakcie konwencji konstytucyjnej dyskutowano przez kilka miesięcy na temat najbardziej zasadniczych kwestii: „Ile władzy powinien mieć rząd centralny?” czy: „Jak powinna być podzielona reprezentacja w Kongresie?”. Bez względu na to, jakie masz poglądy dotyczące kompromisu osiągniętego tamtego lata w Filadelfii, jest on bardzo trudny do zmiany: po ratyfikowaniu Karty Praw w 1791 roku poprawialiśmy konstytucję zaledwie 17 razy. Kalifornia ma dzisiaj taką samą reprezentację jak Alaska, przy pięćdziesięciokrotnie większym zaludnieniu. Być może jest to zaleta, a nie wada. Jesteśmy jednak prawdopodobnie związani tą konstytucją, dopóki będą istniały Stany

Zjednoczone. Jest bardzo mało prawdopodobne, by odbyła się kolejna konwencja: obecnie dyskutujemy jedynie na temat niewielkich poprawek.

Patrząc z takiego punktu widzenia, firmy przypominają kraje. Efekty złych decyzji podjętych na samym początku, na przykład wybór niewłaściwego wspólnika lub zatrudnienie nieodpowiednich ludzi, są później bardzo trudne do skorygowania. Jeśli jesteś założycielem firmy, pierwszym twoim zadaniem jest właściwie zbudować jej fundamenty.

ZAŁOŻYCIELSKI ZWIĄZEK MAŁŻEŃSKI

Gdy coś rozpoczynasz, pierwszą i najważniejszą decyzją jest z kim to zrobić. Wybór wspólnika przypomina wstąpienie w związek małżeński, a konflikt z nim jest tak nieprzyjemny jak rozwód. Na początku każdego związku przeważa optymizm. Pragmatyzm polegający na zastanawianiu się, co może pójść nie tak, nie jest zbyt romantyczny. Jeśli jednak między współzałożycielami powstaną różnice nie do pogodzenia, ofiarą staje się firma.

W 1999 roku Luke Nosek był jednym z współzałożycieli PayPala i do dzisiaj współpracujemy w Founders Fund. Jednak rok przez powstaniem PayPala zainwestowałem w firmę, którą Luke założył z kimś innym. Dla niego była to pierwsza firma, dla mnie jedna z pierwszych inwestycji. Żaden z nas nie zdawał sobie wówczas z tego sprawy, lecz przedsięwzięcie było z góry skazane na niepowodzenie, gdyż Luke i współzałożyciel absolutnie do siebie nie pasowali. Luke jest błyskotliwym i ekscentrycznym myślicielem, zaś współzałożyciel był typem absolwenta MBA, który nie chciał przegapić gorączki złota lat dziewięćdziesiątych. Spotkali się na jakiejś imprezie biznesowej i po krótkiej rozmowie zdecydowali, że założą razem firmę. Nie rokowało to lepiej niż małżeństwo z pierwszą osobą, którą poznałeś przy automatach do gry w Las Vegas; możesz trafić

główną wygraną, lecz o wiele bardziej prawdopodobne jest to, że wam się nie uda.

Gdy teraz inwestuję w nowe firmy, bacznie przyglądam się ich założycielom. Kwestie związane z wiedzą i doświadczeniem mają znaczenie, lecz to, na ile założyciele się znają i czy dobrze im się ze sobą współpracuje, jest równie ważne. Założyciele powinni mieć za sobą wiele lat wspólnych doświadczeń, zanim razem założą firmę; inaczej przypomina to rzut kostką do gry.

WŁASNOŚĆ, ZARZĄDZANIE, KONTROLA

Nie tylko współzałożyciele powinni do siebie pasować. Wszyscy w firmie muszą umieć dobrze ze sobą współpracować. Libertarianin z Doliny Krzemowej powiedziałby, że problem ten da się rozwiązać dzięki jednoosobowemu właścicielstwu. Freud, Jung i każdy inny psycholog ma teorię mówiącą o tym, jak indywidualny umysł może zwrócić się przeciwko samemu sobie, lecz przynajmniej w biznesie praca dla siebie gwarantuje dopasowanie. Niestety, ogranicza to również rodzaj firmy, jaką możesz stworzyć. Bardzo ciężko dojść od zera do jednego (*zero to one*) bez zespołu.

Anarchista z Doliny Krzemowej powiedziałby, że możesz osiągnąć doskonałe dopasowanie, zatrudniając właściwe osoby, które będą się rozwijały bez żadnej struktury nimi kierującej.

Szczęśliwy traf, a nawet chaos w miejscu pracy, miałyby pomóc w „przerwaniu” starych zasad ustanowionych i stosowanych przez resztę świata. I zaiste, „gdyby ludzie byli aniołami, żaden rząd nie byłby potrzebny”. Jednak anarchistyczne firmy zapominają o tym, co powiedział James Madison: ludzie nie są aniołami. Dlatego właśnie menedżerowie liniowi i dyrektorzy mają do odegrania odmienne role. Także dlatego wymagania założycieli i inwestorów dotyczące firm są formalnie zdefiniowane. By działać, potrzebujesz dobrych

ludzi; potrzebna jest również struktura, by mogli oni w długim okresie efektywnie ze sobą współpracować.

By przewidzieć możliwe źródła niedopasowania w każdej organizacji, dobrze jest rozróżniać trzy kwestie:

- Własność: kto jest z prawnego punktu widzenia właścicielem firmy?
- Zarządzanie: kto na co dzień zarządza firmą?
- Kontrola: kto formalnie podejmuje decyzje w sprawach firmy?

W typowej nowej firmie własność podzielona jest między założycieli, pracowników i inwestorów. Menedżerowie i pracownicy zajmują się jej operacyjnym zarządzaniem, a rada dyrektorów składająca się zazwyczaj z założycieli i inwestorów sprawuje kontrolę.

W teorii taki podział działa dobrze. Finansowa nadwyżka będąca rezultatem bycia częściowym właścicielem może motywować inwestorów i pracowników. Efektywne zarządzanie motywuje założycieli i pracowników – jeśli funkcjonuje ono prawidłowo, praca może być wykonana. Nadzór ze strony zarządu sytuuje pomysły menedżerów w szerszej perspektywie. W praktyce podział tych funkcji między różnych ludzi ma sens, lecz także zwielokrotnia ryzyko niedopasowania.

By zobaczyć takie niedopasowanie w najbardziej jaskrawej formie, odwiedź DMV[1]. Załóżmy, że potrzebujesz nowego prawa jazdy. Teoretycznie nie powinno to być skomplikowane. DMV jest agencją rządową, a my żyjemy w kraju demokratycznym. Cała władza należy do „ludu”, który wybiera swoich reprezentantów, by służyli mu w rządzie. Jeśli jesteś obywatelem, tym samym jesteś częściowym właścicielem DMV i twoi przedstawiciele zarządzają tym urzędem; powinieneś więc bez problemu załatwić tam to, co jest ci potrzebne.

Oczywiście w praktyce tak to nie wygląda. My, obywatele, możemy być „właścicielami” zasobów DMV, lecz ta własność

jest fikcyjna. Urzędnicy i tyrani małego formatu, którzy zarządzają tą instytucją, cieszą się jednak w jej obrębie realną władzą. Nawet gubernator i organa powołane do sprawowania nominalnej kontroli nad DMV nie mogą nic zmienić. Biurokracja funkcjonuje własną siłą rozpędu, bez względu na działania podejmowane przez nadzorujących ją wybranych urzędników. Nie odpowiadając przed nikim, DMV nie potrafi również z nikim współpracować. Biurokraci mogą z otrzymania prawa jazdy zrobić przyjemność lub zamienić procedurę w koszmar. Możesz wyciągnąć z zanadrza teorię polityczną i przypomnieć im, kto jest szefem, lecz nie łudź się, że wiele to zmieni.

Duże korporacje są trochę lepsze pod tym względem niż DMV, lecz nadal występuje w nich niedopasowanie, szczególnie między właścicielami i menedżerami operacyjnymi. Prezes dużej firmy, na przykład takiej jak General Motors, jest zazwyczaj właścicielem jej akcji, lecz najczęściej tylko niewielkiego ich procentu. Dlatego ma motywację, by wynagradzać siebie raczej za zarządzanie organizacją, niż czerpać korzyści z praw właścicielskich. Dobre kwartalne wyniki wystarczą, by zachować wysoką pensję i korzystać z firmowego odrzutowca. Niedopasowanie może pojawić się nawet wtedy, gdy zarządzający firmą otrzymuje wynagrodzenie w postaci udziałów. Jeśli jest to nagroda za krótkoterminową efektywność, bardziej dla niego zyskowne będzie cięcie kosztów niż inwestowanie w plan, który mógłby wykreować większą wartość dla akcjonariuszy w odległej przyszłości.

W przeciwieństwie do korporacyjnych gigantów firmy typu start-up znajdujące się we wczesnej fazie rozwoju są na tyle małe, że założyciele zazwyczaj są ich właścicielami i nimi zarządzają. W takich przypadkach wiele konfliktów wybucha na płaszczyźnie właścicielstwa i kontroli, czyli między właścicielami i inwestorami zasiadającymi w zarządzie. Prawdopodobieństwo takiego konfliktu narasta wraz z upływem czasu, gdy pojawia się rozbieżność interesów. Członek zarządu będący przedstawicielem inwestora może

chcieć jak najszybciej wprowadzić firmę na giełdę, by zyskać jak najwięcej dla swojego funduszu, natomiast założyciele mogą woleć pozostać spółką prywatną i rozwijać ją samodzielnie.

Na sali posiedzeń zarządu mniej znaczy więcej. Im mniejszy zarząd, tym łatwiej członkom zarządu komunikować się, osiągać konsensus i sprawować efektywną kontrolę. Jednak oznacza to jednocześnie, że taki zarząd może bardzo efektywnie przeciwdziałać planom menedżerów operacyjnych. Dlatego bardzo istotny jest dobór jego członków. Czasem nawet jeden dyrektor może być przyczyną problemów, a nawet zagrozić przyszłości firmy.

Idealny jest zarząd składający się z trzech osób, a nigdy nie powinien on liczyć więcej niż pięciu członków, chyba że twoja firma jest spółką giełdową. (Obowiązujące przepisy stanowią, że spółki giełdowe powinny mieć liczniejsze zarządy – średnia to dziewięć osób). Jednak najgorsze, co możesz zrobić, to pozwolić, by zarząd był bardzo duży. Gdy ludzie niezbyt wiele wiedzący na ten temat przyglądają się organizacjom non profit, których zarządy składają się z kilkunastu osób, myślą sobie: „Proszę, ilu wspaniałych menedżerów jest zaangażowanych w pracę tej organizacji! Na pewno jest ona doskonale zarządzana”. Prawda jest jednak taka, że liczny zarząd w ogóle nie może sprawować efektywnej kontroli nad organizacją. Jest on wówczas jedynie przykrywką dla rządzącego nią mikrodyktatora. Jeśli chcesz mieć wolną rękę, rozedmij zarząd do gigantycznych rozmiarów. Jeśli pragniesz efektywności, postaraj się, by był jak najmniejszy.

LICZY SIĘ TYLKO PEŁNE ZAANGAŻOWANIE

Powinna obowiązywać zasada, że każdy, kto jest związany z twoją firmą, jest w nią zaangażowany w pełnym wymiarze czasu pracy. Czasem jednak będziesz musiał złamać tę zasadę. Zazwyczaj ma to sens w przypadku zatrudniania na przykład

zewnętrznych prawników lub księgowych. Należy jednak pamiętać o tym, że każdy, kto nie jest właścicielem akcji tej firmy lub nie pobiera stałego wynagrodzenia, jest niedopasowany. W krańcowych przypadkach takie osoby będą skłonne żądać od ciebie coraz więcej w nieodległej przyszłości, zamiast razem z tobą współtworzyć wartość firmy. Dlatego zatrudnianie zewnętrznych konsultantów się nie sprawdza. Osoby zatrudnione na część etatu nie pracują dobrze. Należy także unikać pracy zdalnej, ponieważ kiedy współpracownicy nie przebywają codziennie ze sobą w tym samym miejscu, może się pojawić niedopasowanie. Gdy decydujesz się przyjąć kogoś na pokład, decyzja powinna być zero-jedynkowa. Rację miał Ken Kesey, autor *Lotu nad kukułczym gniazdem*: albo jedziesz tym autobusem, albo nie.

GOTÓWKA NIE JEST KRÓLEM

Zaangażowanie ludzi zależy od godziwego wynagrodzenia. Gdy przedsiębiorca prosi mnie, bym zainwestował w jego firmę, zawsze pytam, ile zamierza płacić sobie. Firma tym lepiej funkcjonuje, im mniej płaci prezesowi – jest to jedna z najlepiej widocznych zależności, jakie odkryłem, inwestując w setki nowych firm. W żadnym wypadku prezes nowej firmy będącej na wczesnym etapie rozwoju wspieranej przez kapitał typu *venture* nie powinien zarabiać więcej niż 150 tysięcy dolarów rocznie. I nie ma znaczenia, czy przyzwyczaił się do wyższych zarobków, pracując w Google'u, lub czy ma do spłacenia duży kredyt hipoteczny i wysokie czesne w prywatnej szkole. Jeśli prezes zarabia 300 tysięcy dolarów rocznie, przypomina bardziej polityka, a nie założyciela. Wysoka pensja motywuje do utrzymywania status quo, a nie do wspólnego identyfikowania problemów i rozwiązywania ich. Z kolei osoba

otrzymująca niższe wynagrodzenie będzie koncentrowała się na zwiększaniu wartości firmy.

Niewysoka pensja prezesa wytycza także standard dla pozostałych osób w firmie. Aaron Levie, prezes Boxa, zawsze pilnował, by płacić sobie mniej niż innym – cztery lata po założeniu firmy cały czas mieszkał dwie przecznice od jej siedziby w jednopokojowym apartamencie, w którym nie było żadnych mebli oprócz materaca. Każdy pracownik dostrzegał jego oczywiste zaangażowanie w realizację misji firmy i naśladował go. Jeśli prezes nie daje przykładu, pobierając najniższe wynagrodzenie w firmie, pracownicy dążą do tego, by pobierać wynagrodzenie jak najwyższe. Dopóki kwota jest w miarę skromna, ustanawia ona pułap wynagrodzeń w całej organizacji.

Pensja stała jest atrakcyjna. Daje możliwości wyboru: gdy dostajesz wynagrodzenie, możesz z nim zrobić, co tylko zapragniesz. Jednak wysokie wynagrodzenie gotówkowe uczy pracowników żądania otrzymywania istniejącej wartości od firmy zamiast inwestowania czasu, by kreować nową, przyszłą wartość. Bonus finansowy jest nieco lepszą formą wynagradzania niż stała pensja – ma on przynajmniej bezpośrednie powiązanie z dobrze wykonaną pracą. Jednak nawet tak zwany dodatek motywacyjny zachęca do krótkoterminowego sposobu myślenia i do zagrabiania obecnie istniejącej wartości. Każde takiego rodzaju wynagrodzenie dotyczy teraźniejszości, a nie przyszłości.

INTERES OSOBISTY

Firmy typu start-up nie muszą płacić wysokich wynagrodzeń, gdyż mogą zaoferować coś lepszego: udziały właścicielskie. Jest to forma wynagradzania, która może efektywnie motywować ludzi do tworzenia przyszłej wartości.

By jednak udziały służyły kreowaniu zaangażowania, a nie konfliktu, powinieneś używać tego narzędzia bardzo ostrożnie. Dawanie wszystkim jednakowych udziałów jest zazwyczaj błędem. Każda osoba ma zarówno inne umiejętności i obowiązki, jak i inne możliwości; dawanie wszystkim po równo jest arbitralne i niesprawiedliwe od samego początku. Z drugiej jednak strony różnicowanie udziałów przed rozpoczęciem pracy również wydaje się niesprawiedliwe. Niezadowolenie na tym etapie rozwoju firmy może ją zniszczyć, nie ma jednak idealnego rozwiązania tego problemu.

Staje się on jeszcze ostrzejszy wraz z upływem czasu, gdy w firmie zaczyna pracować coraz więcej ludzi. Ci, którzy zatrudnili się najwcześniej, otrzymują zazwyczaj więcej udziałów, gdyż ponoszą większe ryzyko. Jednak przyjęci później pracownicy mogą być bardzo istotni z punktu widzenia możliwości osiągnięcia sukcesu. Sekretarka, która była w eBayu od 1996 roku mogła zarobić 200 razy więcej niż jej przełożony, weteran branży, który został zatrudniony w roku 1999. Artysta graffiti, który pomalował w 2005 roku ściany biur Facebooka, otrzymał akcje, które okazały się warte 200 milionów dolarów, zaś zatrudniony w 2010 roku inżynier mógłby zarobić dwa miliony dolarów. Ze względu na to, że niemożliwe jest osiągnięcie stuprocentowej sprawiedliwości podczas przydzielania udziałów, założyciele powinni pilnować, by informacje o ich wysokości pozostawały tajemnicą. Wysyłanie ogólnofirmowego e-maila z informacją o wysokości udziałów poszczególnych osób można porównać do zrzucenia bomby atomowej na biuro.

Większość osób w ogóle nie chce udziałów. W PayPalu zatrudniliśmy kiedyś konsultanta, który obiecał nam pomóc w negocjowaniu lukratywnych kontraktów. Jedynym, co kiedykolwiek udało mu się wynegocjować, było dzienne wynagrodzenie w wysokości pięciu tysięcy dolarów. Odmówił zaakceptowania opcji na akcje jako formy płatności. Mimo opowieści o szefach nowych firm, którzy zostali milionerami, ludzie często uważają, że udziały nie są atrakcyjną formą

wynagrodzenia. Udział nie ma takiej płynności, jak gotówka. Jest powiązany z konkretną firmą. Jeśli ta firma nie odniesie sukcesu, nie ma on żadnej wartości.

Jednak udziały są znakomitym narzędziem właśnie ze względu na te ograniczenia. Każdy, kto woli być właścicielem części firmy zamiast otrzymywać wynagrodzenie w formie płacy zasadniczej, pokazuje długookresowe nastawienie i zaangażowanie w zwiększanie przyszłej wartości firmy. Udziały nie są doskonałym motywatorem, jednak stanowią znakomity sposób, by wszyscy w firmie byli do siebie dopasowani.

PRZEDŁUŻENIE ETAPU ZAŁOŻYCIELSKIEGO

Bob Dylan powiedział, że ten, kto nie jest zajęty narodzinami, zajęty jest umieraniem. Jeśli ma rację, narodziny nie są kwestią jednego momentu. Można je kontynuować – przynajmniej w sensie poetyckim. Jednak moment założenia firmy zdarza się tylko raz. I tylko wtedy masz szansę ustalić zasady motywujące ludzi do tworzenia przyszłej wartości.

W najwartościowszym rodzaju firmy utrzymuje się otwartość na nowe koncepcje, tak charakterystyczna dla etapu założycielskiego. Prowadzi to do głębszego, mniej oczywistego zrozumienia tego etapu: trwa on tak długo, jak długo firma tworzy nowe rzeczy, i kończy się, gdy następuje zastój. Jeśli postąpisz właściwie na etapie założycielskim, możesz dokonać czegoś więcej niż stworzenie wartościowej firmy – możesz tak pokierować jej przyszłością, by wytwarzała nowe rzeczy zamiast spocząć na laurach osiągniętego sukcesu. Możesz nawet przedłużyć etap założycielski w nieskończoność.

10

Mechanizm działania mafii

ZACZNIJMY OD EKSPERYMENTU myślowego: jak wyglądałaby idealna kultura firmy? Zatrudnieni powinni kochać swoją pracę. Powinni tak lubić przychodzenie do biura, że ustalanie formalnych godzin pracy byłoby niepotrzebne i nikt nie patrzyłby na zegar. Przestrzeń biurowa powinna być otwarta i pracownicy powinni czuć się w niej jak w domu: wygodne pufy i stoły do ping-ponga przeważałyby nad szafkami na dokumenty. Masaże za darmo, bufet z doskonałym sushi, a może nawet zajęcia jogi uprzyjemniałyby pobyt w takim miejscu. Oczywiście można byłoby przyprowadzać tam zwierzęta; być może psy i koty powinny dołączyć do akwariów pełnych tropikalnych ryb jako biurowe maskotki.

Co złego jest w takim obrazie? Są w nim niektóre z absurdalnych motywatorów, które rozsławiła Dolina Krzemowa, lecz nie ma w nich treści, a bez tego nie mogą one działać. Nie możesz dokonać niczego znaczącego, zatrudniając dekoratora wnętrz, by upiększyć biuro, konsultanta usprawniającego politykę personalną czy specjalistę od kreowania wizerunku marki, by dopracował treść sloganów reklamowych. „Kultura organizacji” nie istnieje w oderwaniu od samej organizacji. Żadna organizacja nie ma kultury, lecz sama j e s t tą kulturą. Nowa firma to zespół ludzi realizujących misję i dobra kultura jest tym, jak taka firma wygląda wewnątrz.

WYJŚĆ POZA PROFESJONALIZM

Pierwszy zespół, jaki zbudowałem, stał się znany w Dolinie Krzemowej jako „mafia PayPala”, gdyż wielu moich byłych kolegów pomagało sobie rozpocząć działalność i inwestować w osiągające sukces spółki technologiczne. Sprzedaliśmy PayPala za półtora miliarda dolarów w 2002 roku. Od tamtego czasu Elon Musk założył SpaceX oraz był współzałożycielem Tesla Motors; Reid Hoffman został współzałożycielem LinkedIn; Steve Chen, Chad Hurley i Jawed Karim wspólnie założyli YouTube’a; Jeremy Stoppelman i Russel Simmons zostali współzałożycielami Yelp; David Sacks współzałożył Yammer, a ja Palantira. Dzisiaj każda z tych siedmiu firm warta jest więcej niż miliard dolarów. Prasa nigdy nie interesowała się zbytnio wystrojem biur PayPala, lecz zespół pracował wyśmienicie, zarówno jako indywidualni pracownicy oraz jako grupa; kultura organizacyjna była na tyle silna, że udało się przekształcić pierwotną firmę.

Nie stworzyliśmy „mafii”, wertując po prostu życiorysy i zatrudniając najbardziej utalentowanych ludzi. Widziałem na własne oczy rezultaty takiego postępowania, pracując w nowojorskiej firmie prawniczej. Prawnicy, z którymi pracowałem, prowadzili wartościową firmę i były to błyskotliwe osoby, lecz relacje między nimi były miałkie. Spędzali razem cały dzień, ale poza biurem niewiele mieli sobie do powiedzenia. Dlaczego miałoby się pracować z grupą ludzi, którzy nie lubią siebie zbytnio? Wiele osób uważa, że jest to konieczne poświęcenie, by zarabiać pieniądze. Jednak przyjęcie tylko profesjonalnego stosunku do miejsca pracy, w którym pojawiają się ludzie traktujący je jako jeden z wielu wyborów, jest gorsze niż choroba; powiem więcej: nie jest to nawet racjonalne. Biorąc pod uwagę, że czas jest twoim najcenniejszym zasobem, dziwne jest spędzać go na pracy z ludźmi, którzy nie zakładają wspólnej przyszłości. Jeśli dobrych i trwałych relacji nie zaliczasz do korzyści płynących

z pracy, to znaczy, że nie zainwestowałeś czasu dobrze, nawet z czysto finansowego punktu widzenia.

Od samego początku chciałem, aby PayPal był firmą dobrze do siebie dopasowanych, a nie przypadkowych ludzi. Uważałem, że silne relacje spowodują, że nie tylko będziemy szczęśliwi i lepsi w pracy, lecz również będzie to źródłem indywidualnego sukcesu każdego z nas, nawet poza PayPalem. Zaczęliśmy więc werbować ludzi, którym wspólna praca sprawiałaby przyjemność. Taki był początek mafii PayPala.

REKRUTACJA KONSPIRATORÓW

Rekrutacja jest jedną z kluczowych kompetencji każdej firmy i nigdy nie powinna być realizowana na zasadzie outsourcingu. Potrzebni są ludzie, którzy nie tylko mają umiejętności na papierze, lecz tacy, którzy dobrze będą ze sobą współpracowali po zatrudnieniu. Pięć czy sześć pierwszych osób może być zainteresowanych ze względu na objęcie udziałów w firmie lub duży zakres odpowiedzialności. Jednak ważniejsze niż ta oczywista motywacja jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: „Z jakich powodów miałaby się do nas przyłączyć dwudziesta osoba?”.

Utalentowani ludzie nie potrzebują pracować dla ciebie. Mają oni zazwyczaj do wyboru dużo możliwości. Dlatego powinieneś zadać sobie jeszcze bardziej szczegółowe pytanie: „Dlaczego ktoś miałby dla nas pracować jako kolejny, dwudziesty inżynier, skoro może zatrudnić się w Google’u, zarobić więcej i mieć większy prestiż?”.

Oto kilka przykładów niewłaściwych odpowiedzi: „Twoje udziały będą kiedyś warte znacznie więcej”, „Będziesz miał okazję pracować z najbardziej błyskotliwymi ludźmi na świecie”, „Będziesz mógł pomóc w rozwiązywaniu najbardziej palących problemów”. Co złego jest w wartościowych udziałach,

mądrych ludziach czy ciekawych problemach? Nic, jednak to samo mówią w każdej firmie, więc w żaden sposób się nie wyróżnisz. Ogólne, wszechobecne zachęty nie mówią kandydatowi nic na temat, dlaczego miałby zatrudnić się w twojej firmie, a nie w jakiejś innej.

Jedyne dobre odpowiedzi wynikają ze specyfiki twojej organizacji i dlatego nie znajdziesz ich w tej książce. Mogę jednak powiedzieć, że dotyczą one dwóch obszarów: misji i zespołu. Możesz zatrudnić osoby, które uważasz za właściwe, jeśli będziesz potrafił wyjaśnić, dlaczego twoja misja może być atrakcyjna; nie dlaczego jest istotna w rozumieniu ogólnym, lecz dlaczego robisz coś ważnego, czego nie robi nikt inny. Tylko w ten sposób będziesz mógł przekonać kogoś o jej wyjątkowości. W PayPalu, jeśli ekscytowała cię możliwość uczestniczenia w tworzeniu nowej cyfrowej waluty mogącej zastąpić dolara, byłeś osobą, z którą chcieliśmy rozmawiać; jeśli nie, oznaczało to, że do nas nie pasujesz.

Jednak sama wspaniała misja nie wystarczy. Kandydat, który potrafiłby silnie się zaangażować w pracę, powinien zadać sobie pytanie: „Czy to są ludzie, z którymi chciałbym pracować?”. Powinieneś być w stanie wyjaśnić, dlaczego właśnie twoja firma jest dla niego znakomitym wyborem. Jeśli nie potrafisz tego zrobić, najprawdopodobniej nie rozmawiasz z właściwą osobą.

Najważniejsze jednak jest to, byś nie prowadził licytacji dotyczącej różnego rodzaju bonusów. Każdy, kto jest przede wszystkim zainteresowany darmową usługą prania czy dniem troski o zwierzęta, nie będzie dobrym nabytkiem dla twojego zespołu. Powinieneś jedynie zaspokoić podstawowe potrzeby, takie jak ubezpieczenie zdrowotne, i obiecać to, czego inni nie mogą: szansę ciekawej pracy nad unikalnymi problemami wspólnie z innymi wspaniałymi ludźmi. Prawdopodobnie nie będziesz mógł konkurować z Google’em z 2014 roku, jeśli chodzi o wynagrodzenie i benefity, lecz możesz być odpowiednikiem Google’a z 1999 roku, jeśli masz dobre odpowiedzi dotyczące misji i zespołu.

CO SIĘ KRYJE POD KAPTURAMI DOLINY KRZEMOWEJ

Dla zewnętrznego obserwatora każdy w twojej firmie powinien różnić się w taki sam sposób.

W przeciwieństwie do ludzi ze Wschodniego Wybrzeża, którzy noszą takie same wąskie dżinsy lub garnitury w prążki, w zależności od branży, w jakiej pracują, młodzi ludzie w Mountain View i Palo Alto chodzą do pracy w T-shirtach. Panuje ogólne przekonanie, że pracownicy spółek technologicznych nie dbają o ubiór, jeśli jednak bliżej się przyjrzysz ich T-shirtom, zobaczysz loga znanych marek odzieżowych – jest to dla tych ludzi bardzo ważne. Tym, co sprawia, że osoba zatrudniona w firmie typu start-up może być natychmiast rozpoznana przez zewnętrznego obserwatora, jest markowy T-shirt lub kaptur, co sprawia, że wygląda ona identycznie jak współpracownicy. Taki uniform jest uosobieniem prostej, lecz ważnej zasady: każdy w twojej firmie powinien różnić się w taki sam sposób – być członkiem jednego plemienia podobnie myślących osób oddanych realizacji misji firmy.

Max Levchin, współzałożyciel PayPala, uważa, że nowe firmy powinny starać się, by pierwsi zatrudniani byli do siebie na tyle podobni, na ile jest to możliwe. Firmy takie mają ograniczone zasoby i niewielkie zespoły. Ludzie muszą pracować szybko i efektywnie, by organizacja przetrwała. Jest to łatwiejsze, gdy wszyscy mają zbliżone poglądy na otaczający ich świat. Wczesny zespół PayPala pracował bardzo dobrze, gdyż wszyscy należeliśmy do tego samego gatunku maniaków. Wszyscy kochaliśmy science fiction: *Cryptonomicon* był lekturą obowiązkową i woleliśmy kapitalistyczne *Star Wars* od komunistycznego *Star Treka*. Jednak najważniejsze było to, że wszyscy mieliśmy obsesję na punkcie stworzenia cyfrowej waluty, która byłaby kontrolowana przez ludzi, a nie rządy. By firma funkcjonowała, nie ma znaczenia, jak wyglądają

pracownicy lub z jakiego kraju pochodzą; ważne jednak było, by każdy nowo przyjęty miał taką samą obsesję jak my.

ZRÓB JEDNĄ RZECZ

Dla wewnętrznego obserwatora każdy w firmie powinien wyróżniać się dzięki swojej pracy.

Przydzielając zakresy odpowiedzialności pracownikom nowej firmy, mógłbyś rozpocząć od potraktowania tego jako kwestii optymalizacyjnej, mającej na celu efektywne dopasowanie umiejętności do zadań. Jednak gdyby nawet udało ci się zrobić to doskonale, rozwiązanie takie szybko przestałoby prawidłowo funkcjonować. Dzieje się tak częściowo dlatego, że nowe firmy muszą szybko się rozwijać, więc indywidualne role nie pozostają niezmienne zbyt długo. Drugim powodem jest to, że przypisanie do obowiązków nie dotyczy tylko płaszczyzny pracownik–zadanie, lecz również relacji między pracownikami.

Najlepszą rzeczą, jaką zrobiłem jako menedżer PayPala, było uczynienie każdej osoby odpowiedzialną za tylko jedną rzecz. Takie podejście: jeden pracownik odpowiedzialny za jeden obszar było unikalnym rozwiązaniem; każdy jednak wiedział, że będę oceniał go właśnie za tę jedną rzecz. Początkowo przyjąłem takie rozwiązanie tylko po to, by uprościć zarządzanie ludźmi. Potem jednak zauważyłem ważniejsze rezultaty: zdefiniowanie ról zmniejszyło ryzyko powstawania konfliktów. Większość z nich pojawia się wówczas, gdy pracownicy konkurują w tych samych obszarach odpowiedzialności. W nowych firmach takie ryzyko jest szczególnie wysokie, gdyż na wczesnych etapach rozwoju role są płynne. Wyeliminowanie wewnętrznego konkurowania znacznie lepiej sprzyja budowaniu długotrwałych relacji, niż gdyby były one oparte wyłącznie o umiejętności zawodowe. Poza tym wewnętrzny spokój jest tym, co powoduje, że nowa

firma w ogóle może przetrwać. Gdy taka firma upada, często wyobrażamy sobie, że padła ofiarą drapieżnych rywali z konkurencyjnego ekosystemu. Jednak każda organizacja ma własny ekosystem, a wewnętrzne walki czynią ją podatną na zagrożenia płynące z zewnątrz. Wewnętrzny konflikt jest jak choroba autoimmunologiczna: powierzchowną przyczyną śmierci może być zapalenie płuc, lecz prawdziwa przyczyna jest skryta głębiej.

O SEKTACH I KONSULTANTACH

W organizacjach, w których istnieją najsilniejsze więzy, ich członkowie przebywają tylko ze sobą. Ignorują rodziny i świat zewnętrzny. W zamian otrzymują poczucie przynależności, a może także dostęp do ezoterycznych „prawd” ukrytych przed innymi. Organizacje takie nazywane są sektami. Kultura całkowitego oddania może wyglądać z zewnątrz na szaloną; częściowo dlatego, że najbardziej znane sekty miały mordercze skłonności. Przykłady to sekty Jima Jonesa czy Charlesa Mansona.

Jednak przedsiębiorcy powinni poważnie traktować kulturę całkowitego poświęcenia. Czy obojętne podejście do wykonywanej pracy jest oznaką zdrowia psychicznego? Czy zimny profesjonalizm jest jedyną godną naśladowania postawą? Krańcowym przeciwieństwem sekty jest firma taka jak Accenture: nie tylko brak jej wyróżniającej misji, ale również jej konsultanci są jedynie gośćmi w firmach klientów, z którymi nie mają długoterminowych relacji.

Kultura każdej firmy może być przedstawiona na poniższej liniowej skali:

Najlepsze firmy typu start-up mogą być uważane za mniej ekstremalną postać kultu. Największa różnica polega na tym, że sekty mają tendencję do fanatycznego myślenia się na temat czegoś istotnego, natomiast ludzie w takich firmach w fanatyczny sposób mają rację w sprawie, której otoczenie nie dostrzega. Wiedzy na ten temat nie uzyskasz od konsultantów i nie musisz się martwić, jeśli to, co robisz nie ma sensu dla konwencjonalnych profesjonalistów. Pogódź więc się z tym, że twojej organizacji może być przypięta łatka sekty lub nawet mafii.

11

Czy przyjdą, jeśli ją zbudujesz?

MIMO ŻE SPRZEDAŻ JEST WSZĘDZIE dookoła nas, ludzie nie doceniają jej znaczenia. W Dolinie Krzemowej nie docenia się jej jeszcze bardziej niż gdziekolwiek indziej. Klasyczna lektura wszelkiej maści technologicznych maniaków, czyli *Autostopem przez Galaktykę* Douglasa Adamsa wyjaśnia przyczynę powstania naszej planety jako efektu niechęci do sprzedawców. Gdy nadciągająca katastrofa wymaga ewakuacji ludzkości z jej pierwotnego domu, trzy gigantyczne statki są ratunkiem dla uciekających. Myśliciele, liderzy i ludzie sukcesu wsiadają do statku A, sprzedawcy i konsultanci otrzymują miejsca na statku B, a robotnicy i rzemieślnicy na statku C. Statek B odlatuje jako pierwszy, a jego pasażerowie bardzo się z tego cieszą. Jednak sprzedawcy nie zdają sobie sprawy, że dali się wciągnąć w pułapkę: ludzie ze statków A i C zawsze uważali, że pasażerowie statku B są bezużyteczni, zawiązali więc spisek, by się ich pozbyć. I właśnie to statek B wylądował na Ziemi.

Dystrybucja być może nie ma znaczenia w fikcyjnym świecie, jednak jest ważna w naszym. Nie doceniamy wagi dystrybucji – jest to słowo wytrych oznaczające wszystko, co jest niezbędne, by sprzedać produkt, gdyż podzielamy poglądy ludzi ze statków A i C: sprzedawcy i inni „pośrednicy” są rzekomo niepotrzebni, a produkty powinny w cudowny sposób trafiać do użytkowników. Postawa pokazana w filmie *Pole marzeń* jest szczególnie popularna w Dolinie Krzemowej, gdzie inżynierowie bardziej są zainteresowani tworzeniem

skomplikowanych rzeczy niż ich sprzedawaniem. Lecz klienci nie przyjdą tylko dlatego, że coś stworzyłeś. Musisz się postarać, aby przyszli, i jest to trudniejsze, niż mogłoby się wydawać.

TECHNOLOGICZNI MANIACY KONTRA SPRZEDAWCY

Branża reklamowa w Stanach Zjednoczonych ma roczne przychody w wysokości 150 miliardów dolarów i zatrudnia 600 tysięcy ludzi. Branża sprzedażowa jest jeszcze większa, osiągając roczne obroty w wysokości 450 miliardów dolarów. Gdyby doświadczonym dyrektorom powiedzieć, że 3,2 miliona Amerykanów pracuje w sprzedaży, zapewne podejrzewaliby, że liczba ta jest zaniżona, natomiast inżynierowie westchnęliby ze zdziwienia, zastanawiając się, do czego potrzeba aż tylu sprzedawców.

Maniacy z Doliny Krzemowej podchodzą sceptycznie do reklamy, marketingu i sprzedaży, traktując te obszary jako mało istotne i irracjonalne. Jednak reklama jest ważna, gdyż działa. Wywiera wpływ na maniaków i na c i e b i e t a k ż e. Możesz myśleć, że jesteś wyjątkowy, że twoje preferencje są autentyczne, a reklama działa tylko w przypadku innych ludzi. Łatwo jest unikać najbardziej oczywistych sztuczek sprzedażowych, pielęgnujemy więc w sobie przekonanie o własnej niezależności umysłu. Jednak reklama nie istnieje po to, by skłonić cię do natychmiastowego zakupu, lecz by przekazać subtelne wrażenia, które z czasem skłonią cię do podjęcia jedynie słusznej decyzji. Każdy, kto nie dostrzega jej efektów, podwójnie siebie oszukuje.

Maniacy technologiczni przyzwyczajeni są do jasnych sytuacji. Kreują oni wartość, stając się ekspertami w takich dziedzinach, jak programowanie komputerów, w których opracowane rozwiązanie albo działa, albo nie. Pracę innych można ocenić stosunkowo łatwo, gdyż powierzchowny wygląd

niewiele znaczy. W sprzedaży jest zupełnie inaczej: wysiłek ukierunkowany jest tam na zmianę tego, co najłatwiej dostrzegalne, bez modyfikowania zawartości wewnętrznej. Dla inżynierów takie postępowanie jest trywialne, żeby nie powiedzieć, nieuczciwe. Wiedzą, że ich praca jest trudna, więc gdy widzą, jak przedstawiciele handlowi śmieją się, rozmawiając z klientami przez telefon lub idą z nimi na trwające po dwie godziny lunche, podejrzewają, że sprzedawcy nie robią nic konkretnego. Nie dostrzegają jednak, jak ciężkiej pracy trzeba, by sprzedaż wyglądała łatwo i przyjemnie.

SPRZEDAŻ JEST UKRYTA

Wszyscy sprzedawcy są aktorami: ich domeną jest przekonywanie, a nie szczerość. Dlatego dla niektórych słowo „sprzedawca” ma znaczenie pejoratywne, a dealer używanych samochodów jest archetypem cwaniaka. Jednak reagujemy negatywnie jedynie na wysiłki sprzedawców niezdarnych – takich, którzy naprawdę nie nadają się do tego zawodu. Istnieje wiele szczebli w sztuce sprzedaży: są nowicjusze, eksperci i mistrzowie. Zdarzają się nawet arcymistrzowie. Jeśli nie znasz żadnego z nich, to nie dlatego, że ich nie ma, ale ponieważ ich kunszt nie jest dostrzegalny na pierwszy rzut oka. Tomek Sawyer zdołał przekonać swoich kolegów, by pomalowali za niego płot na biało – było to mistrzowskie posunięcie. Jednak nakłonienie ich, by mu dodatkowo zapłacili za przywilej malowania i nie wiedzieli, o co tak naprawdę chodzi, było ruchem godnym arcymistrza. Od czasów, gdy Mark Twain napisał o tym w 1876 roku, niewiele się zmieniło.

Podobnie jak w przypadku aktorstwa sprzedaż działa najlepiej, gdy nie widać jej na pierwszy rzut oka. To wyjaśnia, dlaczego prawie każda osoba związana z dystrybucją, czy jest to sprzedaż, marketing, czy reklama, ma nazwę stanowiska niemającą z tymi obszarami nic wspólnego. Ludzie od reklamy

zwani są „doradcami klienta”. Ludzie sprzedający produkty lub usługi zajmują się „rozwojem biznesu”. Ludzie sprzedający firmy to „bankierzy inwestycyjni”, a ludzie sprzedający samych siebie nazywani są „politykami”. Takie nazewnictwo ma swój powód: nikt z nas nie chce, by mu wprost mówić o sprzedaży.

Bez względu na nazwę wśród osób zajmujących się dystrybucją mogą być nieudacznicy i supergwiazdy. Na Wall Street nowo zatrudniona osoba rozpoczyna pracę jako „analityk” i zajmuje się analizą; celem jest jednak, by osoba taka została dealerem. Prawnicy są dumni ze swoich umiejętności zawodowych, lecz na czele firm prawniczych stoją ludzie, którzy pozyskują największych klientów. Nawet uniwersyteccy profesorowie, którzy swój autorytet wywodzą z osiągnięć naukowych, zazdroszczą osobom, które same się wypromowały w określonej specjalizacji. Akademickie idee dotyczące historii czy języka angielskiego nie promują się same tylko ze względu na swoje zalety intelektualne. Nawet program badań z dziedziny fizyki czy przyszłe badania dotyczące leczenia nowotworów są efektem wywierania wpływu. Podstawową przyczyną tego, że nawet ludzie biznesu bagatelizują wagę sprzedaży, jest nieustanny wysiłek, by ją ukryć na każdym poziomie i w każdym obszarze, choć świat właśnie przez nią jest napędzany.

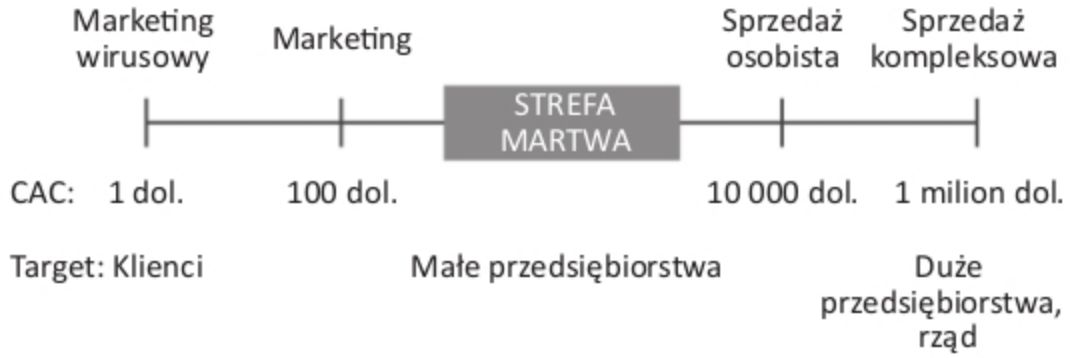
Świętym Graalem każdego inżyniera jest produkt tak dobry, że „sprzedaje się sam”. Jednak każdy, kto mówi coś takiego o istniejącym produkcie, mija się z prawdą: albo łudzi się, że nie sprzedaje (okłamuje samego siebie), albo coś sprzedaje (i wtedy sam sobie zaprzecza). Przeciwieństwem takiej postawy jest biznesowe powiedzonko, że „nawet najlepszy produkt nie zawsze wygrywa”. Ekonomiści tłumaczą tę zasadę „ścieżką zależności”: specyficzne okoliczności niezależne od obiektywnej jakości mogą wpłynąć na to, które produkty będą powszechnie akceptowane. To prawda, lecz nie oznacza to, że system operacyjny, który jest dzisiaj w powszechnym użyciu, czy kształt klawiatury zostały wybrane jedynie przez przypadek. Lepiej przyjąć do wiadomości, że dystrybucja jest czymś tak

samo istotnym, jak sam produkt. Jeśli wynalazłeś coś nowego, lecz nie masz efektywnego sposobu, by to sprzedawać, to znaczy, że źle prowadzisz biznes – bez względu na to, jak dobry byłby produkt.

JAK SPRZEDAĆ PRODUKT

Znakomicie zaplanowana dystrybucja sama może stworzyć sytuację monopolistyczną nawet wtedy, gdy produkt nie odróżnia się wyraźnie od konkurencji. Przeciwne twierdzenie nie jest prawdziwe. Bez względu na to, jak dobry byłby produkt – nawet jeśli trafia w zakorzenione nawyki odbiorców i nawet jeśli każdy, kto go wypróbuje, jest do niego natychmiast przekonany – musi mieć wsparcie w postaci dobrego planu dystrybucji.

Dwa mierniki określają limit efektywności dystrybucji. Całkowity zysk netto, jaki średnio możesz osiągnąć w okresie relacji z klientem, czyli wartość klienta (ang. *Customer Lifetime Value* – CLV) musi przewyższać kwoty, które średnio wydajesz, by zdobyć nowego klienta, czyli koszt pozyskania klienta (ang. *Customer Acquisition Cost* – CAC). Podsumowując, im wyższa cena produktu, tym więcej musisz wydać, by go sprzedać i tym większy sens mają te wydatki. Metody dystrybucji można następująco przedstawić w sposób graficzny:



Sprzedaż kompleksowa

Jeśli średnia wartość transakcji jest liczbą siedmiocyfrową lub większą, każdy jej szczegół wymaga osobistego nadzoru. Budowanie właściwych relacji z klientem może w takiej sytuacji trwać miesiącami, a do sprzedaży dochodzić tylko raz czy dwa razy w roku. Potem zazwyczaj świadczysz wsparcie instalacyjne i serwisowe jeszcze przez długi okres po zawarciu transakcji. Jest to trudny proces, lecz „sprzedaż kompleksowa" jest czasem jedynym sposobem, by sprzedać najbardziej wartościowe produkty.

SpaceX pokazuje, że można to zrobić. W ciągu zaledwie kilku lat po założeniu firmy Elon Musk przekonał NASA do podpisania wielomiliardowych kontraktów na zastąpienie wycofanych z użytku promów kosmicznych nowymi pojazdami produkowanymi przez jego przedsiębiorstwo. W przypadku tak dużych kontraktów polityka odgrywa tak samo dużą rolę, jak techniczna innowacyjność, więc nie było to łatwe. SpaceX zatrudnia ponad trzy tysiące ludzi, głównie w Kalifornii. Tradycyjny przemysł kosmiczny zatrudnia ponad 500 tysięcy pracowników rozsianych po wszystkich 50 stanach. Nie dziwi fakt, że członkowie Kongresu nie chcą zrezygnować z funduszy płynących do ich macierzystych okręgów. Ze względu jednak na to, że sprzedaż kompleksowa wymaga zawarcia jedynie kilku transakcji w ciągu roku, jej arcymistrzowie, tacy jak Elon Musk, mogą dobrze wykorzystać czas i skoncentrować się na najważniejszych ludziach, a nawet przezwyciężyć polityczną inercję.

Sprzedaż kompleksowa funkcjonuje najlepiej, gdy w ogóle nie masz „sprzedawców". Palantir, firma zajmująca się analizą danych, której jestem współzałożycielem razem z kolegą ze studiów prawniczych, Alexem Karpem, nie zatrudnia nikogo, kto zajmowałby się wyłącznie sprzedażą. Zamiast tego Alex, który jest prezesem Palantiru, spędza 25 dni w miesiącu w drodze, spotykając się z klientami i potencjalnymi klientami.

Nasze transakcje mają wartość od jednego do 100 milionów dolarów. W takiej sytuacji klienci chcą rozmawiać z prezesem, a nie z wiceprezesem ds. sprzedaży.

Firmy mające system sprzedaży kompleksowej odnoszą sukces, jeśli osiągają wzrost rzędu od 50 do 100 procent rok do roku w ciągu dekady. To zbyt wolne z punktu widzenia każdego przedsiębiorcy marzącego o wirusowym tempie wzrostu. Możesz oczekiwać dziesięciokrotnego wzrostu dochodów, gdy tylko klienci dowiedzą się o twoim wspaniałym produkcie, lecz to się prawie nigdy nie zdarza. Dobra strategia sprzedaży zakłada, że zaczyna się od najmniejszych możliwych kwot: nowy klient może zostać największym klientem, lecz rzadko komfortowe będzie dla niego podpisanie kontraktu o skali nieporównywalnej z tym, co robiłeś do tej pory. Gdy już zdobędziesz portfel klientów mogących być źródłem referencji, którzy są zadowoleni z tego, co oferujesz, możesz rozpocząć długą, metodyczną pracę mającą na celu zawieranie kontraktów o większej wartości.

Sprzedaż osobista

Większość transakcji nie jest szczególnie złożona: przeciętna wartość zawieranych transakcji mieści się w przedziale od 10 do 100 tysięcy dolarów i zazwyczaj prezes nie musi osobiście zdobywać wszystkich klientów. W takiej sytuacji wyzwaniem nie jest to, jak zawrzeć konkretną transakcję, lecz jak zorganizować pracę niewielkiego zespołu, by efektywnie oferował produkt szerokiemu gronu odbiorców.

W 2003 roku Box oferował dobre rozwiązanie dla firm, by mogły bezpiecznie przechowywać swoje dane w chmurze. Jednak ludzie nie wiedzieli, że może być im to potrzebne – przetwarzanie w chmurze nie było wówczas jeszcze znane. Latem tego samego roku Blake został zatrudniony w Boxie jako trzeci sprzedawca; jego zadaniem była zmiana tej sytuacji.

Rozpoczynając od małych grup użytkowników mających najbardziej palące problemy ze wspólnym dostępem do plików, przedstawiciele handlowi Boxa zaczęli budować relacje z coraz większą liczbą ludzi w firmach klientów. W 2009 roku Blake sprzedał Stanford Sleep Clinic niewielkie konto Boxa, którego badacze potrzebowali do łatwego i bezpiecznego sposobu przechowywania danych z eksperymentów. Dzisiaj uniwersytet oferuje konto każdemu studentowi oraz członkom kadry; z kont Boxa korzysta również Stanford Hospital. Gdyby firma od początku starała się sprzedać rektorowi rozwiązanie dla całego uniwersytetu, nie sprzedałaby nic. Próba sprzedaży kompleksowej spowodowałaby, że Box stałby się jedną z upadłych, zapomnianych firm; sprzedaż osobista przekształciła go w wielomiliardowy biznes.

Czasem sam produkt może być formą dystrybucji. ZocDoc znajdująca się w portfelu Founders Fund jest firmą, która pomaga ludziom dokonywać internetowej rezerwacji medycznej. Pobiera od lekarzy opłatę w wysokości kilkuset dolarów miesięcznie za to, że są w jej spisie. Ze względu na to, że średnia kwota transakcji wynosi kilka tysięcy dolarów, ZocDoc potrzebuje wielu sprzedawców – tak wielu, że utworzono tam wewnętrzną komórkę rekrutacji, która zajmuje się wyłącznie pozyskiwaniem przedstawicieli handlowych. Jednak osobiste kontakty z lekarzami nie są jedynym źródłem bezpośrednich dochodów finansowych; możliwość wyboru większej liczby lekarzy czyni produkt bardziej atrakcyjnym dla klientów (z kolei przy większej liczbie klientów łatwiej namówić lekarza, by zapisał się do systemu). Obecnie ponad pięć milionów ludzi korzysta co miesiąc z tej usługi i jeżeli będzie się ona rozwijała tak jak dotychczas, stanie się niezwykle ważnym narzędziem w systemie opieki zdrowotnej Stanów Zjednoczonych.

Martwa strefa dystrybucji

Między sprzedażą osobistą (sprzedawcy konieczni) i tradycyjną reklamą (sprzedawcy niepotrzebni) znajduje się martwa strefa. Załóżmy, że stworzyłeś oprogramowanie, które pomaga właścicielom sklepów ogólnospożywczych śledzić stan zapasów i zarządzać zamówieniami. W przypadku produktu wycenionego na około tysiąca dolarów może nie być dobrego kanału dystrybucji, by dotrzeć do małych firm, które mogłyby go kupić. Nawet jeśli masz ciekawą propozycję, jak mógłbyś skłonić ludzi, by jej wysłuchali? Reklama byłaby albo zbyt szeroka (nie ma kanału telewizyjnego, który oglądają wyłącznie właściciele takich sklepów), albo nieefektywna (reklama organizowana osobiście lub ogłoszenia np. w „Convenience Store News" najprawdopodobniej nie przekonają żadnego właściciela sklepu, by rozstał się z tysiącem dolarów). Produkt wymagałby sprzedaży osobistej, lecz przy takim poziomie ceny nie masz wystarczających zasobów, by wysyłać ludzi do każdego potencjalnego klienta. Dlatego wiele małych i średnich firm nie wykorzystuje narzędzi uważanych za oczywiste przez duże przedsiębiorstwa. Nie chodzi o to, że właściciele małych firm są wyjątkowo zacofani albo że nie ma dobrych narzędzi: w tym przypadku dystrybucja jest ukrytym wąskim gardłem.

Reklama i marketing

Reklama i marketing dobrze sprawdzają się w przypadku niedrogich produktów, które mają masowego odbiorcę, ale w ich przypadku brak jest możliwości marketingu wirusowego. Koncernu Procter & Gamble nie stać na płacenie sprzedawcom, by chodzili od drzwi do drzwi i oferowali środki piorące. (P&G zatrudnia przedstawicieli handlowych budujących relacje z sieciami sprzedaży i dużymi marketami – w tym przypadku jedna transakcja może oznaczać sprzedaż 100 tysięcy jednogalonowych opakowań). By dotrzeć do końcowego użytkownika, firma tego typu musi zamieszczać reklamy

w telewizji, drukować kupony w gazetach i atrakcyjnie pakować produkty, by przyciągnąć uwagę odbiorców.

Reklama może działać także w przypadku firm typu start-up, lecz jedynie wtedy, gdy koszty pozyskania klienta i wartość klienta sprawiają, że każda inna metoda nie ma ekonomicznego uzasadnienia. Przykładem może być Warby Parker, firma, która projektuje i sprzedaje przez internet modne okulary na receptę, zamiast zlecać sprzedaż lokalnym sklepom optycznym. Cena pary okularów zaczyna się mniej więcej od 100 dolarów, zakładając więc, że typowy klient kupuje kilka par w ciągu życia, jego CLV wynosi kilkaset dolarów. To zbyt mało, by osobiście nadzorować zawieranie każdej transakcji, jednak z drugiej strony trudno jest sprzedać produkty warte 100 dolarów na zasadzie marketingu wirusowego. Dzięki ogłoszeniom i ekscentrycznym reklamom telewizyjnym Warby jest w stanie przedstawić swoją tańszą ofertę milionom noszących okulary potencjalnych klientów. Firma stwierdza na swojej stronie internetowej, że „telewizja jest wspaniałym, olbrzymim megafonem”; gdy tylko możesz przeznaczyć niewielki budżet na pozyskiwanie nowych klientów, potrzebny ci jest największy megafon, jaki możesz znaleźć.

Każdy przedsiębiorca pragnie prowadzić widoczną kampanię reklamową, lecz firmy typu start-up powinny opierać się pokusie konkurowania z największymi przedsiębiorstwami w niekończącym się konkursie na największą liczbę spotów telewizyjnych lub najbardziej wymyślne chwyty PR. Wiem to z doświadczenia. W PayPalu zatrudniliśmy Jamesa Doohana, który grał Scotty’ego w serialu *Star Trek*, by był naszym oficjalnym rzecznikiem. Gdy wypuściliśmy pierwszą wersję oprogramowania dla PalmPilota, zaprosiliśmy dziennikarzy, by mogli usłyszeć, jak James recytuje swoją nieśmiertelną kwestię: „Teleportowałem ludzi przez całe życie, lecz po raz pierwszy będę teleportował pieniądze”. Pomysł nie chwycił. Nie zrobił wrażenia na nielicznych gościach. Wszyscy byliśmy technologicznymi maniakami, więc uważaliśmy, że Scotty, Główny Inżynier, będzie przemawiał z większą siłą niż,

powiedzmy, kapitan Kirk. (Kirk, podobnie jak sprzedawca, zawsze popisywał się w jakiejś egzotycznej lokalizacji i inżynierom zostawiał wyciąganie go z tarapatów). Myliliśmy się jednak. Gdy Priceline.com wykorzystało Williama Shatnera (aktora, który grał Kirka) w słynnej serii reklam telewizyjnych, okazało się to strzałem w dziesiątkę. Jednak Priceline było wtedy jednym z głównych graczy. Żadna nowo powstała firma nie może mierzyć się z budżetem reklamowym dużych przedsiębiorstw. Kapitan Kirk to klasa sama dla siebie.

Marketing wirusowy

Produkt ma cechy wirusa, jeśli jego funkcjonalność zachęca użytkowników do namówienia znajomych, by również go stosowali. W taki sposób szybko rozwinęły się na przykład Facebook i PayPal; za każdym razem, gdy ktoś dzieli się wiadomościami i zdjęciami ze znajomym lub robi płatność, w naturalny sposób zaprasza kolejne osoby do sieci. Jest to nie tylko tanie, lecz również szybkie. Jeśli każdy nowy użytkownik dodaje więcej niż jednego kolejnego, można osiągnąć wzrost wykładniczy. Idealny rozwój wirusowy powinien być tak szybki i niezakłócony, jak tylko jest to możliwe. Zabawne filmiki na YouTubie lub internetowe memy bardzo szybko mają miliony odsłon ze względu na bardzo krótki cykl oglądania i przekazywania: ktoś widzi kocięta, podobają mu się i przesyła je w ciągu kilku sekund do przyjaciół.

W PayPalu pierwszą bazą użytkowników były 24 osoby, z których wszystkie pracowały w naszej firmie. Pozyskiwanie klientów za pomocą banerów reklamowych okazało się zbyt kosztowne. Jednak dzięki płaceniu ludziom za rejestrację i dodatkowemu płaceniu im za polecenie znajomych, udało się nam bardzo szybko rozwinąć. Przy takiej strategii klient kosztował nas 20 dolarów. Dzięki niej osiągaliśmy również wzrost w tempie siedem procent dziennie, co oznaczało, że baza

użytkowników prawie podwajała się w ciągu dziesięciu dni. Po około pięciu miesiącach mieliśmy setki tysięcy klientów i realną możliwość zbudowania wspaniałej firmy dzięki obsłudze transferów pieniężnych za niewielkimi opłatami, które w końcu znacznie przewyższyły koszty pozyskiwania klientów.

Ktokolwiek pierwszy zdominuje najistotniejszy segment rynku dzięki wirusowemu wzrostowi, będzie miał ostatni ruch na całym rynku. W PayPalu nie chcieliśmy mieć więcej przypadkowych użytkowników: chodziło nam przede wszystkim o zdobycie najwartościowszych klientów. Najbardziej oczywistym segmentem rynku płatności internetowych były miliony imigrantów nadal korzystających z usług Western Union, by przesłać pieniądze rodzinom w macierzystych krajach. Dzięki naszemu produktowi było to bardzo łatwe, lecz transakcje nie zdarzały się często. Potrzebowaliśmy mniejszej niszy o większej częstotliwości obrotu pieniężnego i znaleźliśmy ją – „czołowych sprzedawców" portalu eBay, którzy handlowali towarami na aukcjach internetowych. Było ich 20 tysięcy. Wielu z nich zamykało po kilka aukcji każdego dnia i kupowało prawie tyle, ile sprzedawało, co oznaczało ciągły strumień płatności. Ze względu na to, że rozwiązania eBaya, jeśli chodzi o płatności, były niewygodne, ci kupcy byli grupą entuzjastycznie nastawionych użytkowników. Gdy PayPal zdominował ten segment i stał się platformą płatności dla eBaya, nie było już możliwości dogonienia nas ani na eBayu, ani gdziekolwiek indziej.

Potęgowe prawo dystrybucji

Jedna z opisanych metod najprawdopodobniej będzie znacznie lepsza dla danej firmy niż jakakolwiek inna. W dystrybucji również obowiązuje prawo potęgowe. Jest to sprzeczne z intuicją większości przedsiębiorców, którzy zakładają, że im

więcej, tym lepiej. Jednak metoda polegająca na zatrudnieniu kilku przedstawicieli handlowych, daniu kilku ogłoszeń w gazetach i dołożeniu do tego po namyśle próby wirusowego marketingu nie sprawdza się. W takich sytuacjach firmy nie mają systemu sprzedaży i właśnie to, a nie niska jakość produktu jest najczęściej przyczyną porażki. Jeśli masz jeden dobrze działający kanał dystrybucji, tym samym masz znakomitą firmę. Jeśli próbujesz kilku metod, a żadnej z przekonaniem, jesteś skończony.

Sprzedawanie osobom niebędącym klientami

Twoja firma musi sprzedawać coś więcej niż produkt. Musisz umieć „sprzedać" firmę pracownikom i inwestorom. Istnieje wersja kłamstwa dotycząca zasobów ludzkich, że świetne produkty sprzedają się same: „Ta firma jest tak dobra, że ludzie będą się domagać, by w niej się zatrudnić". Jest także wersja dotycząca pozyskiwania kapitału: „Ta firma jest tak dobra, że inwestorzy będą czekać u jej drzwi w kolejce, byśmy zechcieli przyjąć ich pieniądze". Nie mówię, że jest to niemożliwe, jednak rzadko się zdarza bez świadomej polityki rekrutacyjnej i bez dyskretnego promowania organizacji.

Sprzedanie firmy mediom jest ważną częścią sprzedawania w ogóle. Maniacy technologii, którzy instynktownie nie ufają mediom, często popełniają błąd, starając się je ignorować. Jednak podobnie jak nigdy nie powinieneś oczekiwać, że znakomity produkt sprzeda się sam, bez strategii dystrybucyjnej, nie powinieneś również zakładać, że ludzie będą podziwiali twoją firmę bez strategii PR. Nawet jeśli produkt nie potrzebuje obecności w mediach, by zdobywać klientów, gdyż używasz do tego marketingu wirusowego, prasa może pomóc w zainteresowaniu twoją firmą inwestorów i pracowników. Każdy kandydat wart zatrudnienia przeprowadzi własną analizę; to, co znajdzie lub czego nie

znajdzie na twój temat w internecie, może być bardzo istotne, by twoja organizacja odniosła sukces.

KAŻDY JEST SPRZEDAWCĄ

Technologiczni maniacy być może chcieliby, aby dystrybucja była ignorowana, a sprzedawcy wyrzuceni na inną planetę. Wszyscy z nas chcą wierzyć, że samodzielnie podejmujemy decyzje, a sprzedażowe sztuczki nie działają na nas. Jednak nie jest to prawda. Każdy ma coś do sprzedania, bez względu na to, czy jest pracownikiem, założycielem firmy, czy inwestorem. Tak jest nawet w przypadku, gdy firma składa się tylko z ciebie i komputera. Rozejrzyj się dookoła i jeśli nie dostrzegasz żadnych sprzedawców, stań przed lustrem.

12

Człowiek i maszyna

W MIARĘ JAK DOJRZAŁE BRANŻE ulegają stagnacji, informatyka rozwija się tak gwałtownie, że obecnie stała się synonimem technologii. Ponad półtora miliarda ludzi ma dziś stały dostęp do światowej wiedzy przy użyciu urządzeń mogących zmieścić się w kieszeni. Każdy z dzisiejszych smartfonów ma tysiące razy większą moc obliczeniową niż komputery, które pomagały astronautom dostać się na Księżyc. I jeśli prawo Moore'a będzie nadal działać, przyszłe komputery będą jeszcze potężniejsze.

Już obecnie komputery mają odpowiednią moc, by prześcignąć człowieka w działaniach uważanych za zdecydowanie ludzkie. Skonstruowany w 1997 roku przez IBM komputer Deep Blue pokonał szachowego arcymistrza Garriego Kasparowa. Najlepszy zawodnik teleturnieju „Jeopardy!" oddał w 2011 roku palmę pierwszeństwa innej maszynie produkcji IBM, Watsonowi. Samokierujące samochody Google'a jeżdżą dzisiaj po drogach Kalifornii. Dale Earnhardt jr. nie musi czuć się przez nie zagrożony, jednak „Guardian" martwi się (w imieniu milionów kierowców i taksówkarzy na całym świecie), że „samokierujący" samochód może być przyczyną kolejnej fali bezrobocia.

Każdy oczekuje, że w przyszłości komputery będą jeszcze potężniejsze. Są i tacy, którzy zastanawiają się, czy za 30 lat ludziom zostanie jeszcze coś do roboty. „Oprogramowanie zjada świat", ogłosił Marc Andreessen, podkreślając, że jest to nieunikniony proces. Inny prezes funduszu typu *venture*

capital, Andy Kessler, brzmiał niemal radośnie, gdy wyjaśniał, że aby zwiększyć wydajność, „trzeba pozbyć się ludzi”. Magazyn „Forbes” zauważył jednak postawy mocniej nasycone niepokojem, gdy zadawał czytelnikom pytanie: „Czy maszyna cię zastąpi?”.

Wydaje się, że dla futurystów upragniona odpowiedź brzmi „tak”. Przeciwnicy postępu technicznego tak martwią się, że zostaną zastąpieni, iż woleliby, żeby w ogóle został on zatrzymany. Przedstawiciele żadnego z tych nurtów nie podają w wątpliwość założenia, że lepsze komputery zastąpią ludzi. Jednak założenie to jest błędne: komputery są uzupełnieniem ludzi, a nie ich substytutem. Najwartościowsze firmy w nadchodzących dziesięcioleciach będą zbudowane przez przedsiębiorców, którzy chcą raczej uczynić ludzi silniejszymi, a nie sprawić, że będą zbędni.

SUBSTYTUCJA KONTRA UZUPEŁNIENIE

Piętnaście lat temu amerykańscy robotnicy obawiali się konkurencji tańszych Meksykanów. Miało to sens, gdyż rzeczywiście ludzie mogą się zastępować. Dzisiaj wielu myśli, że ponownie mogą usłyszeć „gigantyczny odgłos wysysania” Rossa Perota[1]. Amerykanie boją się technologii najbliższej przyszłości, gdyż uważają ją za powtórkę globalizacji z niedalekiej przeszłości. Jednak sytuacje te są odmienne: ludzie konkurują o miejsca pracy i o zasoby; komputery nie konkurują o nic.

Globalizacja oznacza substytucję

Gdy Perot przestrzegał przed zagraniczną konkurencją, zarówno George H.W. Bush jak i Bill Clinton wychwalali wolny

handel. Ze względu na to, że każda osoba może potencjalnie mieć silne strony w wykonywaniu konkretnego rodzaju pracy, teoretycznie maksymalizacja bogactwa w gospodarce następuje wtedy, gdy ludzie specjalizują się w określonych obszarach, a następnie handlują ze sobą. Jednak w praktyce nie jest jednoznacznie jasne, jak efektywny jest wolny handel, przynajmniej dla wielu pracowników. Korzyści wynikające z handlu są największe wtedy, gdy istnieją duże rozbieżności w posiadanych silnych stronach, lecz obecnie istnieje olbrzymi globalny przepływ siły roboczej skłonnej wykonywać powtarzalne zadania za niezwykle niskie wynagrodzenie.

Ludzie nie tylko konkurują, jeśli chodzi o podaż pracy; domagają się również możliwości korzystania z tych samych zasobów. Gdy amerykańscy konsumenci zaczęli odnosić korzyści z dostępu do tanich zabawek i ubrań produkowanych w Chinach, musieli również zacząć płacić wyższą cenę za benzynę, której coraz więcej zaczęło potrzebować motoryzujące się chińskie społeczeństwo. Bez względu na to, czy ludzie jedzą płetwy rekina w Szanghaju, czy rybne tacos w San Diego, wszyscy potrzebują pożywienia i dachu nad głową. Pragnienia nie kończą się na substytutach. Gdy obecnie miliony chińskich wieśniaków mają wreszcie zapewnioną podstawową dawkę kalorii, chcą ich jeszcze więcej i to nie tylko w postaci zbóż, lecz również wieprzowiny. Zbieżność pragnień jest jeszcze większa na szczytach społeczeństw: wszyscy oligarchowie, od Petersburga po Pjongjang, lubią Cristala.

Technologia oznacza uzupełnianie

Pomyśl teraz o konkurencji ze strony komputerów zamiast ze strony ludzi. Po stronie podaży komputery są znacznie bardziej odmienne od ludzi niż dowolne dwie osoby od siebie. Ludzie i maszyny dobrze wykonują zupełnie różne rzeczy. Ludzie sprawdzają się tam, gdzie trzeba planować i podejmować

decyzje w skomplikowanych sytuacjach. Gorzej radzimy sobie z przetwarzaniem olbrzymiej ilości danych. Komputery przeciwnie: są świetne w efektywnej pracy z danymi, lecz mają problemy z dokonywaniem podstawowych wyborów, które byłyby bardzo proste dla każdego człowieka.

By zrozumieć skalę tego zróżnicowania, zastanów się nad kolejnym projektem Google'a, w którym komputer miałby być substytutem człowieka. W 2012 roku jeden z ich superkomputerów trafił na nagłówki gazet, gdy po przeskanowaniu 10 milionów miniatur ilustracji plików wideo zamieszczonych na YouTubie, nauczył się rozpoznawać kota z siedemdziesięcioprocentową dokładnością. Może to rozbudzać wyobraźnię, dopóki nie uświadomisz sobie, że każdy przeciętny czterolatek z łatwością dokona tego samego. Tani laptop może pokonać najmędrszego matematyka w niektórych obszarach, lecz nawet superkomputer mający 16 tysięcy procesorów nie prześcignie dziecka w innych. Można więc stwierdzić, że ludzi i komputerów nie można porównywać – różnica nie leży w sile czy mocy, ale w kategorii.

Oznacza to, że korzyści wynikające ze współpracy z komputerami są większe niż będące efektem handlu z innymi ludźmi. Nie handlujemy z komputerami, tak jak nie handlujemy z żywym inwentarzem lub lampami. I w tym tkwi sedno sprawy: komputery są narzędziami, a nie rywalami.

	PODAŻ (siły roboczej)	POPYT (na zasoby)
GLOBALIZACJA (inni ludzie)	Substytucja: „Świat jest płaski”	Konkurencja polegająca na naśladownictwie
TECHNOLOGIA (lepsze komputery)	W większości o charakterze uzupełniającym	Brak popytu: z całej wytworzonej wartości korzystają ludzie

Po stronie popytu różnice są jeszcze większe. W przeciwieństwie do ludzi ze zindustrializowanych krajów komputery nie potrzebują większej ilości luksusowych dóbr czy willi w Cap Ferrat nad brzegiem morza; niezbędne jest im tylko trochę prądu i nawet nie są na tyle mądre, by zdawać sobie sprawę z tej potrzeby. Gdy tworzymy nową technologię komputerową, by dzięki niej rozwiązywać problemy, osiągamy zyski ze współpracy z superwyspecjalizowanym partnerem, lecz nie musimy konkurować z nim o zasoby. Właściwie rozumiana technologia jest drogą ucieczki przed konkurencją w globalnej rzeczywistości. W miarę jak komputery będą coraz potężniejsze, nie staną się substytutem człowieka, lecz jego uzupełnieniem.

KOMPLEMENTARNY BIZNES

Komplementarność ludzi i komputerów nie jest faktem wyłącznie w skali makro. Jest to droga do budowania znakomitego biznesu. Zrozumiałem to po doświadczeniach z PayPalem. W połowie pierwszej dekady XXI wieku

przetrwaliśmy krach dot-comów i szybko się rozwijaliśmy, lecz stanęliśmy przed jednym poważnym problemem: co miesiąc traciliśmy od 10 milionów dolarów w górę z powodu oszustw związanych z kartami kredytowymi. Ze względu na to, że w każdej minucie odbywały się setki, a nawet tysiące transakcji, nie było możliwości, by każdej z nich bliżej się przyjrzeć – żaden zespół kontroli jakości złożony z ludzi nie mógłby tego dokonać.

Zrobiliśmy więc to, co zrobiłaby każda grupa inżynierów: zaczęliśmy się zastanawiać, jak zautomatyzować taką kontrolę. Najpierw Max Levchin zebrał elitarny zespół matematyków, by szczegółowo przeanalizować oszukańcze transakcje. Następnie na podstawie tego, czego się dowiedzieliśmy, stworzyliśmy oprogramowanie, którego zadaniem była automatyczna identyfikacja fałszywych transakcji w czasie rzeczywistym. Szybko jednak stało się jasne, że takie rozwiązanie również nie będzie działać: po godzinie lub dwóch złodzieje zrozumieją, o co chodzi, i zmienią taktykę. Mieliśmy do czynienia z wrogiem adaptującym się do zmiennych warunków – oprogramowanie tego nie potrafiło.

Oszuści zdołali przechytrzyć automatyczne algorytmy, ale nie naszych analityków. Max wraz z inżynierami udoskonalili oprogramowanie i przyjęli zasadę podwójnej kontroli: komputer zgłasza najbardziej podejrzane transakcje, a człowiek podejmuje ostateczną decyzję co do ich statusu. Dzięki takiemu rozwiązaniu, które nazwaliśmy Igor – od imienia rosyjskiego oszusta, który chełpił się, że nigdy zdołamy go powstrzymać – byliśmy w stanie osiągnąć zysk w pierwszym kwartale 2002 roku (w przeciwieństwie do straty w pierwszym kwartale roku poprzedniego). FBI zwróciło się do nas z zapytaniem, czy zgodzimy się na użycie Igora do zwalczania przestępczości finansowej. W związku z tym Max mógł triumfalnie się przechwalać, że został „Sherlockiem Holmesem podziemnego internetu”.

Taka symbioza człowieka i maszyny pozwoliła PayPalowi na pozostanie na rynku, co z kolei umożliwiło setkom tysięcy

małych firm akceptować płatności przez internet. Nie byłoby to możliwe bez wzajemnego uzupełniania się ludzi i maszyn, choć większość zainteresowanych w ogóle o tym nie słyszała.

Nadal o tym myślałem po sprzedaży PayPala w 2002 roku: gdyby ludzie i komputery wspólnie mogli osiągnąć znacznie lepsze rezultaty niż oddzielnie, jakie inne wartościowe rozwiązania mogłyby zostać zastosowane na podstawie takiego założenia? W kolejnym roku zwróciłem się do Alexa Karpa, kolegi z Uniwersytetu Stanforda, i Stephena Cohena, inżyniera oprogramowania, z nowym pomysłem: moglibyśmy wykorzystać system bezpieczeństwa łączący silne strony ludzi i maszyn opracowany w PayPalu, by identyfikować siatki terrorystyczne i oszustwa finansowe. Wiedzieliśmy już, że FBI jest zainteresowane takim rozwiązaniem i w 2004 roku utworzyliśmy Palantir, firmę tworzącą oprogramowanie pozwalające kojarzyć ze sobą informacje pochodzące z różnych źródeł. Firma jest na najlepszej drodze, by w 2014 roku osiągnąć sprzedaż wartości miliarda dolarów. „Forbes” nazwał oprogramowanie Palantira „zabójczą aplikacją” ze względu na pogłoski, jakoby pomogło ono w zlokalizowaniu miejsca pobytu Osamy Bin Ladena.

Szczegóły tej operacji nie są istotne, możemy jedynie powiedzieć, że ludzka inteligencja bez wsparcia komputerów nie byłaby w stanie zapewnić nam bezpieczeństwa. Dwie największe amerykańskie agencje wywiadowcze mają odmienne podejścia do tej kwestii. Centralna Agencja Wywiadowcza (CIA) zarządzana jest przez szpiegów, którzy wolą ludzi. Narodowa Agencja Bezpieczeństwa (NSA) kierowana jest przez generałów, którzy na pierwszym miejscu stawiają komputery. Analitycy CIA muszą przekopywać się przez taki ogrom zbędnych informacji, że bardzo trudno jest im zidentyfikować realne zagrożenie. Komputery NSA potrafią przetwarzać olbrzymie ilości danych, lecz nie mogą jednoznacznie ustalić, czy ktoś nie planuje terrorystycznego aktu. Palantir ma na celu pogodzenie tych odmiennych punktów widzenia. Jego oprogramowanie analizuje dane

dostarczane przez rząd, takie jak na przykład zapisy rozmów telefonicznych radykalnych duchownych z Jemenu lub rachunki bankowe powiązane z działalnością terrorystyczną; to, co zgodnie z ustalonymi kryteriami zostaje uznane za podejrzane, trafia do doświadczonych analityków.

Oprócz identyfikowania działalności terrorystycznej analitycy używający oprogramowania Palantira byli w stanie przewidzieć, gdzie buntownicy rozmieszczą ładunki wybuchowe w Afganistanie, potrafili wykryć przypadki wykorzystywania poufnych informacji w transakcjach; zidentyfikowali największą na świecie grupę zajmującą się pornografią dziecięcą; wspierają centra kontroli i zapobiegania chorobom w wykrywaniu zachorowań związanych z żywnością; pozwalają zaoszczędzić zarówno bankom komercyjnym, jak i finansowym instytucjom rządowym setki milionów dolarów rocznie dzięki zaawansowanym metodom wykrywania oszustw.

Jest to możliwe dzięki zaawansowanemu oprogramowaniu, lecz jeszcze ważniejsi są analitycy, prokuratorzy, naukowcy i specjaliści od finansów; bez ich aktywnego zaangażowania oprogramowanie to byłoby niewiele warte.

Pomyśl o tym, co dzisiaj robią profesjonaliści. Prawnicy muszą znajdować rozwiązania trudnych problemów na kilka sposobów – zależy to od tego, z kim mają do czynienia – z klientem, przedstawicielem drugiej strony czy z sędzią. Lekarze muszą połączyć znajomość medycyny z umiejętnością przekazywania informacji o niej pacjentom, którzy nie są ekspertami w tym obszarze. Dobrzy nauczyciele nie tylko są znakomici w swoich specjalnościach; muszą także wiedzieć, jak dopasować sposób nauczania do indywidualnych zainteresowań i stylu przyswajania wiedzy uczniów. Komputery mogą wykonać niektóre z tych zadań, lecz nie potrafią ich efektywnie łączyć. Lepsza technologia w takich obszarach, jak prawo, medycyna i edukacja nie zastąpi profesjonalistów; pozwoli im natomiast wykonywać pracę jeszcze lepiej.

To właśnie zrobił LinkedIn dla specjalistów zajmujących się rekrutacją. Gdy firma powstała w 2003 roku, nie robiła sondażu wśród rekruterów, by zidentyfikować problemy, jakie w tym zawodzie występują, i starać się im zaradzić. Nie próbowała też napisać oprogramowania, które zastąpiłoby rekruterów. Rekrutacja to po części praca detektywistyczna, a po części sprzedaż. Trzeba poznać historię kandydata, ocenić jego motywację i dopasowanie do danej organizacji oraz skłonić najbardziej obiecujących, by zatrudnili się w niej. Efektywne zastąpienie tych wszystkich funkcji przez komputer byłoby niemożliwe. Zamiast tego LinkedIn postawił sobie za zadanie zmianę sposobu wykonywania pracy przez osoby rekrutujące. Dzisiaj ponad 97 procent z nich wykorzystuje wyszukujące i filtrujące narzędzia LinkedIn, by poszukiwać kandydatów do pracy; sieć kreuje także wartość dla setek milionów profesjonalistów do zarządzania osobistymi markami. Gdyby firma chciała po prostu zastąpić technologią ludzi zajmujących się rekrutacją, nie byłoby jej dzisiaj na rynku.

Ideologia informatyki

Dlaczego tak wiele osób nie dostrzega siły tkwiącej w uzupełnianiu? Źródeł należy poszukiwać już w szkole. Inżynierowie oprogramowania pracują nad projektami, dzięki którym można będzie zastąpić człowieka, ponieważ tego ich nauczono. Pracownicy naukowi zdobywają reputację dzięki wyspecjalizowanym badaniom; ich podstawowym celem jest publikowanie prac, w których respektowane są ograniczenia poszczególnych dyscyplin. Dla naukowców zajmujących się branżą komputerową oznacza to redukowanie ludzkich umiejętności do wyspecjalizowanych zadań, które maszyny będą wykonywały coraz lepiej.

Przyjrzyjmy się najmodniejszym dzisiaj kierunkom rozwoju informatyki. Termin „maszynowe nauczanie” przywołuje na

myśl zastępowalność; wzmacnia pogląd, że komputery można nauczyć prawie wszystkiego, jeśli wystarczająco długo będziemy je karmili danymi. Każdy użytkownik Netflixa lub Amazona doświadczył osobiście skutków nauczania maszynowego: obie firmy wykorzystują algorytmy, by rekomendować produkty, wykorzystując twoją historię zakupów. Im więcej danych, tym rekomendacje są trafniejsze. Google Translate działa na takiej samej zasadzie, dostarczając bardzo surowych, lecz dających się zrozumieć tłumaczeń na każdy z osiemdziesięciu obsługiwanych języków. Dzieje się tak nie dlatego, że oprogramowanie je rozumie, ale dlatego że zapamiętuje ono wzorce, korzystając ze statystycznej analizy olbrzymiej bazy tekstów.

Inne modne powiedzonko, które jest typowym przykładem prób substytucji, to „olbrzymia baza danych". Istniejące obecnie firmy mają wielki apetyt na dane, mylnie uważając, że im jest ich więcej, tym większa powstaje wartość. Jednak taka „olbrzymia baza danych" oznacza zazwyczaj wielką bazę śmieci. Komputery mogą znaleźć wzorce, których nie dostrzegają ludzie, lecz nie wiedzą, jak porównać wzorce pochodzące z różnych źródeł lub jak interpretować złożone zachowania. Dające się wykorzystać wnioski mogą pochodzić jedynie od analityków (lub sztucznej inteligencji, która istnieje tylko w fantastyce naukowej).

Pozwoliliśmy oczarować się magii wielkich baz danych tylko dlatego, że technologia jest dla nas czymś niezwykłym. Jesteśmy pod wrażeniem drobnych osiągnięć dokonanych przez komputery, lecz ignorujemy znacznie większe, te, których źródłem jest wzajemne uzupełnianie się człowieka i maszyny, gdyż wydają się zwyczajniejsze. Watson, Deep Blue i inne coraz lepsze komputery uczące się algorytmów są pożyteczne, lecz firmy, które w przyszłości osiągną największą wartość, nie będą się pytały, jakie problemy mogą być rozwiązywane jedynie przez same komputery. Zamiast tego zadadzą pytanie: w j a k i s p o s ó b m a s z y n a m o ż e p o m ó c c z ł o w i e k o w i

w rozwiązywaniu najtrudniejszych problemów?

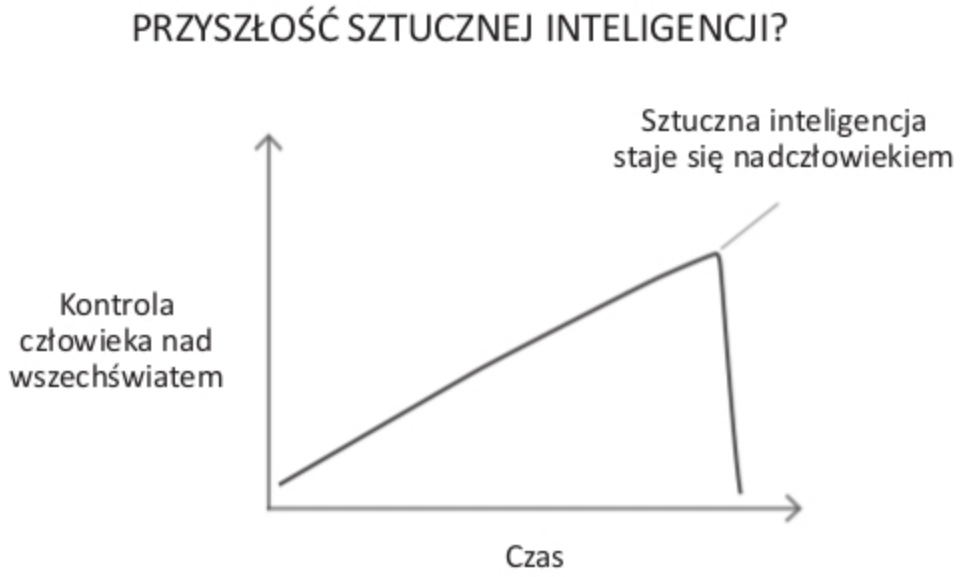
CORAZ MĄDRZEJSZE KOMPUTERY: PRZYJACIELE CZY WROGOWIE?

Przyszłość technologii komputerowych jest pełna niewiadomych. Przyzwyczailiśmy się już do coraz lepiej funkcjonujących zrobotyzowanych inteligencji, jak Siri czy Watson, będących zwiastunami tego, co nadejdzie; gdy komputery będą potrafiły odpowiedzieć na wszystkie nasze pytania, być może zapytają, dlaczego w ogóle miałyby nas się słuchać.

Logicznym punktem docelowym takiej drogi wiodącej do substytucji jest sztuczna inteligencja: komputery, które będą przewyższały ludzi w każdym ważnym obszarze. Oczywiście przeciwnicy postępu technicznego są przerażeni taką możliwością. Nawet futuryści czują niepokój; nie wiadomo, czy sztuczna inteligencja ocali gatunek ludzki, czy przyczyni się do jego zagłady. Technologia powinna zwiększyć nasz zakres panowania nad naturą i zredukować rolę przypadku. Stworzenie komputerów mądrzejszych od ludzi może obrócić się przeciwko nam. Sztuczną inteligencję można porównać do losu na kosmicznej loterii: jeśli wygramy, będziemy żyli w utopijnym świecie, jeśli poniesiemy porażkę, zastąpi nas Skynet.

Jednak sztuczna inteligencja jest raczej możliwością niż niemożliwą do rozwikłania tajemnicą. Nie pojawi się ona w najbliższym czasie; zastąpienie nas przez komputery będzie być może zmartwieniem w XXII wieku. Niezdefiniowane obawy dotyczące odległej przyszłości nie powinny powstrzymywać nas od tworzenia dzisiaj zdefiniowanych planów. Przeciwnicy postępu technologicznego twierdzą, że nie powinniśmy budować komputerów, które kiedyś mogłyby zastąpić ludzi;

szaleni futuryści uważają, że należy to robić. Są to skrajne poglądy, lecz nie wyczerpują one wszystkich możliwości: istnieje między nimi przestrzeń, w której rozsądni ludzi mogą budować lepszy świat w nadchodzących dziesięcioleciach.



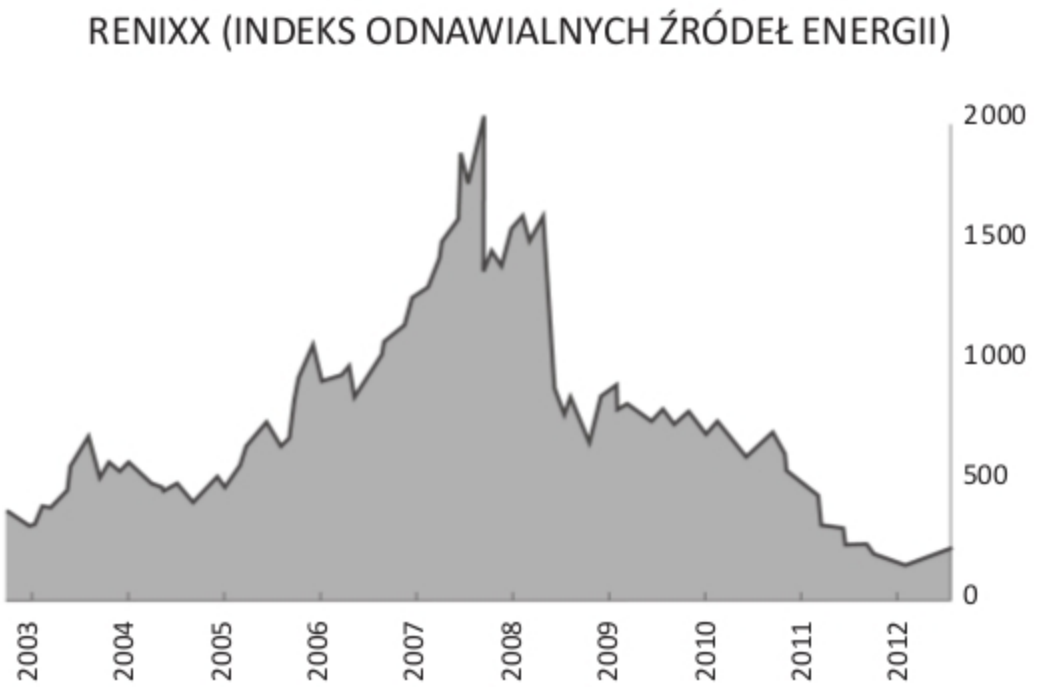
Gdy wynajdziemy nowe sposoby wykorzystywania komputerów, nie staną się one jedynie lepsze w tym, co obecnie robią ludzie, lecz pomogą nam osiągać to, co dotychczas było niewyobrażalne.

13

Dostrzec zieleń

NA POCZĄTKU XXI WIEKU zapanowała ogólna zgoda, że jedną z najważniejszych rzeczy jest czysta technologia. Taki wniosek musiał się pojawić: na przykład w Pekinie smog osiągnął takie stężenie, że ludzie nie widzieli najbliższych budynków, a oddychanie stało się niebezpieczne dla zdrowia. W Bangladeszu woda pitna w studniach skażona była arszenikiem; „New York Times" nazwał to „największym masowym zatruciem w historii". W Stanach Zjednoczonych panowało przekonanie, że huragany Iwan i Katrina są zapowiedziami kataklizmów, których przyczyną będzie globalne ocieplenie. Al Gore zaklinał nas, byśmy zajęli się tymi problemami „tak szybko i z taką determinacją, która była wcześniej widziana tylko u narodów szykujących się do wojny". Ludzie zaczęli działać: przedsiębiorcy zakładali tysiące firm zajmujących się czystymi źródłami energii, a inwestorzy włożyli w nie ponad 50 miliardów dolarów. Tak rozpoczęła się kampania na rzecz oczyszczenia świata.

Nic jednak z tego nie wyszło. Zamiast zdrowszej planety efektem była wielka bańka czystych technologii. Solyndra jest najsłynniejszym „zielonym duchem", jednak wiele firm z tej branży spotkał podobnie katastrofalny koniec – tylko w samym 2012 roku ponad 40 producentów ogniw słonecznych ogłosiło bankructwo lub rozpoczęło procedurę upadłościową. Wiodący indeks branży alternatywnych źródeł energii pokazuje gwałtowne pęknięcie bańki.



Dlaczego upadły firmy zajmujące się czystymi źródłami energii? Konserwatyści sądzą, że już znają odpowiedź: gdy tylko zielona energia stała się priorytetem dla rządu, została skażona. Jednak naprawdę istniały (i nadal istnieją) ważne powody, by energia była priorytetem, a prawda o czystych technologiach jest bardziej złożona i ważniejsza od poniesienia porażki przez rząd. Większość firm z tego obszaru upadła z powodu zaniedbania zastanowienia się nad pytaniami, na które każdy biznes musi sobie odpowiedzieć:

1. **Pytanie dotyczące technologii.**
   Czy jesteśmy w stanie stworzyć przełomową technologię zamiast drobnych udoskonaleń?
2. **Pytanie dotyczące czasu.**
   Czy obecnie jest właściwy czas, by otwierać tego typu firmę?
3. **Pytanie dotyczące monopolu.**
   Czy rozpoczynasz działalność, mając duży udział w małym rynku?

4. **Pytanie dotyczące ludzi.**
   Czy masz właściwy zespół?
5. **Pytanie dotyczące dystrybucji.**
   Czy masz pomysł nie tylko na stworzenie produktu, lecz również na znalezienie klientów?
6. **Pytanie dotyczące przetrwania w długim okresie.**
   Czy będziesz mógł obronić swoją pozycję rynkową za 10 i 20 lat?
7. **Pytanie dotyczące tajemnicy.**
   Czy zidentyfikowałeś wyjątkową szansę, której inni nie dostrzegają?

Pisałem już o tych elementach. Bez względu na branżę, w której działasz, każda dobra firma musi się nad nimi zastanowić. Jeśli nie masz właściwych odpowiedzi na te pytania, spotka cię cała seria „nieszczęśliwych przypadków" i twój biznes upadnie. Jeśli wiesz, jak na nie odpowiedzieć, będziesz panem szczęścia i odniesiesz sukces. Nawet przy pięciu lub sześciu prawidłowych odpowiedziach może ci się udać. Jednak zastanawiające w przypadku bańki czystych technologii było to, że ludzie zakładali firmy, nie mając żadnych odpowiedzi na powyższe pytania, co oznaczało czekanie na cud.

Trudno powiedzieć, jakie były przyczyny upadku poszczególnych spółek zajmujących się czystymi technologiami, gdyż prawie każda z nich popełniła kilka poważnych błędów. Jednak ze względu na to, że którykolwiek z tych błędów wystarczy, by przesądzić o losie firmy, warto im się przyjrzeć bardziej szczegółowo.

PYTANIE DOTYCZĄCE TECHNOLOGII

Dobra spółka technologiczna powinna mieć prawa patentowe na rozwiązania, które są o kilka rzędów wielkości lepsze od ich

najbliższych substytutów. Jednak firmy czystych technologii rzadko miały rozwiązania dwa razy lepsze od konkurencyjnych, nie wspominając nawet o dziesięciokrotnej przewadze. Czasem nawet ich oferta była g o r s z a niż to, co chciały one zastąpić. Solyndra wynalazła nowatorskie, cylindryczne ogniwa słoneczne, lecz według przybliżonych obliczeń, ogniwa cylindryczne są jedynie efektywne w stosunku 1/π przy porównaniu z ogniwami płaskimi – otrzymują po prostu mniej bezpośredniego światła słonecznego. Firma starała się skorygować tę niedoskonałość przy użyciu luster odbijających więcej światła od spodu paneli, lecz trudno jest naprawić coś, co było złym rozwiązaniem od samego początku.

Firmy muszą dążyć do dziesięciokrotnej przewagi technologicznej, gdyż drobne usprawnienia często oznaczają ich brak dla końcowego użytkownika. Załóżmy, że wyprodukowałeś turbinę wiatrową, która w testach laboratoryjnych jest o 20 procent efektywniejsza od istniejących obecnie. Na początku brzmi to obiecująco, lecz wyniki laboratoryjne nie zrekompensują kosztów i ryzyka dotyczącego nowych produktów w realnym świecie. I jeśli nawet twój system jest naprawdę o 20 procent lepszy dla klienta, który go kupuje, to ludzie są tak przyzwyczajeni do przesadzonych stwierdzeń, że starając się go sprzedać, napotkasz duży sceptycyzm. Dopiero wtedy, gdy produkt jest dziesięć razy lepszy od substytutów, możesz zaoferować klientom coś wybitnie wartościowego.

PYTANIE DOTYCZĄCE CZASU

Przedsiębiorcy z branży czystych technologii ciężko pracowali, aby przekonać samych siebie, że nadszedł ich czas. Andrew Wilson, prezes firmy SpectraWatt, ogłaszając rozpoczęcie działalności przez firmę w 2008 roku, powiedział, że „branżę ogniw słonecznych można porównać do branży półprzewodników w późnych latach siedemdziesiątych. Jest jeszcze wiele do wynalezienia i do usprawnienia”. Druga część tej wypowiedzi jest zgodna z prawdą, lecz analogia do sytuacji na rynku mikroprocesorów nie była trafna. Od kiedy pierwsze

z nich zostały skonstruowane w roku 1970, ich moc obliczeniowa wzrastała w sposób wykładniczy. Poniżej przedstawiam dane dotyczące wczesnych mikroprocesorów Intela:

GENERACJA	MODEL	ROK
4 bity	4004	1971
8 bitów	8008	1972
16 bitów	8086	1978
32 bity	iAPX 432	1981

Pierwsze silikonowe ogniwa słoneczne zostały skonstruowane przez Bell Labs w 1954 roku – ponad pół wieku przed wypowiedzią Wilsona. Ich wydajność zwiększała się w kolejnych dekadach, lecz był to postęp powolny i linearny. Pierwsze ogniwa Bella miały około sześciu procent sprawności; żadne ze współczesnych ogniw nie ma sprawności większej niż 25 procent. Na początku XXI wieku pojawiło się zaledwie kilka rozwiązań, które mogłyby dawać nadzieję na szybszy postęp tej technologii. Wejście na powoli rozwijający się rynek może być dobrą strategią, lecz jedynie wówczas, gdy masz zdefiniowany i realistyczny plan jego zdominowania. Upadłe spółki zajmujące się zieloną energią takiego planu nie miały.

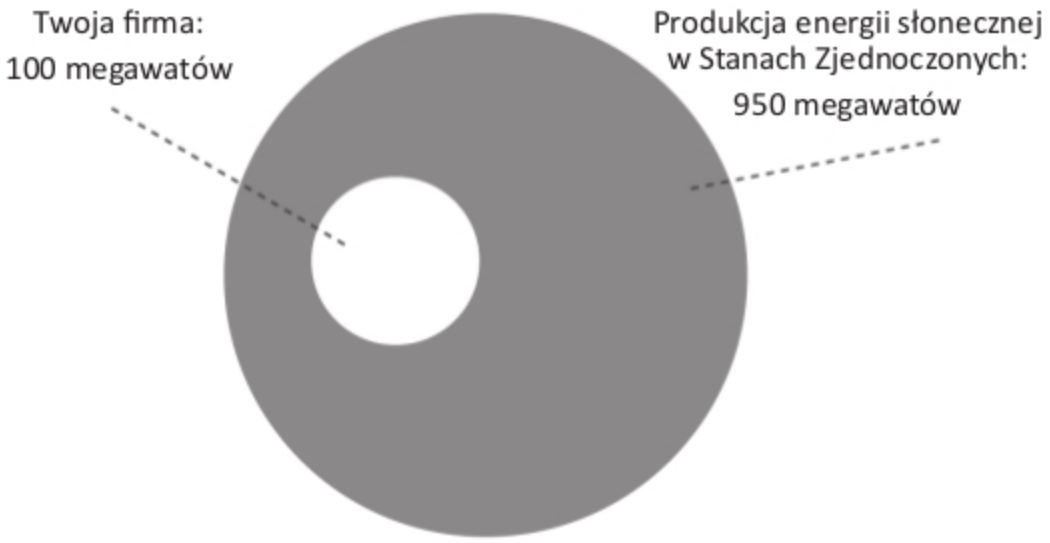
PYTANIE DOTYCZĄCE MONOPOLU

W 2006 roku miliarder inwestujący w spółki technologiczne John Doerr ogłosił, że „zielone jest nowym czerwonym, białym

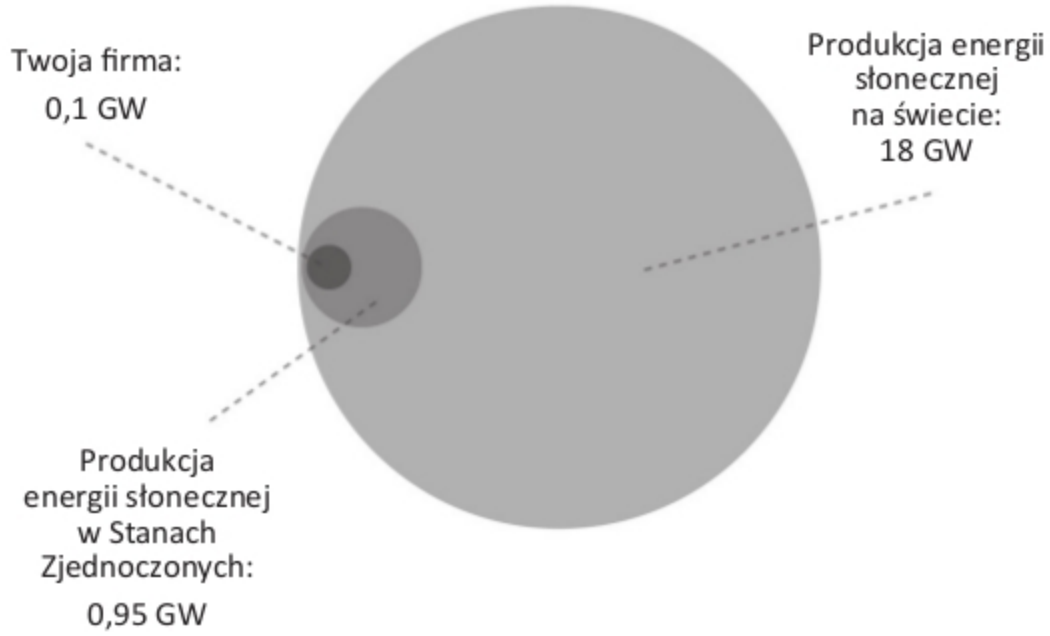
i niebieskim”. Powinien jednak zatrzymać się na „czerwonym”. Według własnych słów Doerra, „Rynek internetowy ma potencjał miliardów dolarów, natomiast rynek źródeł energii – bilionów dolarów”. Nie powiedział jednak o tym, że ten bilionowy rynek oznacza bezlitosną, krwawą konkurencję. Inni wtórowali Doerrowi: w pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych przyglądałem się wielu prezentacjom PowerPoint, na których przedsiębiorcy przedstawiali bardzo optymistyczne wizje takiego rynku, jakby był on czymś wspaniałym.

Prezesi spółek zajmujących się czystymi technologiami twierdzili, że rynek ten jest tak duży, iż znajdzie się na nim miejsce dla wszystkich; ciekawe było to, że każdy z nich twierdził, iż to właśnie jego firma dysponuje przewagą konkurencyjną. W roku 2006 Dave Pearce, prezes firmy produkującej ogniwa słoneczne MiaSolé, przyznał przed komisją Kongresu, że jego firma jest zaledwie jednym z kilkunastu „bardzo silnych” nowych przedsiębiorstw pracujących nad cienkowarstwowymi ogniwami. Zaraz potem zapowiedział, że MiaSolé stanie się „największym producentem cienkowarstwowych ogniw na świecie” w ciągu jednego roku. Nic takiego nie nastąpiło, lecz gdyby nawet, nie pomogłoby to im zbytnio. Ogniwa takie są jednym z tuzina innych rodzajów tego typu urządzeń. Klientów nie obchodzi technologia, chyba że konkretny problem rozwiązuje ona znacznie lepiej niż pozostałe. Jeśli chodzi o unikalne rozwiązanie na małym rynku, będziesz musiał walczyć z zażartą konkurencją. Tak właśnie stało się z MiaSolé – firmę kupiono w 2013 roku za kilkaset milionów dolarów mniej, niż włożyli w nią inwestorzy.

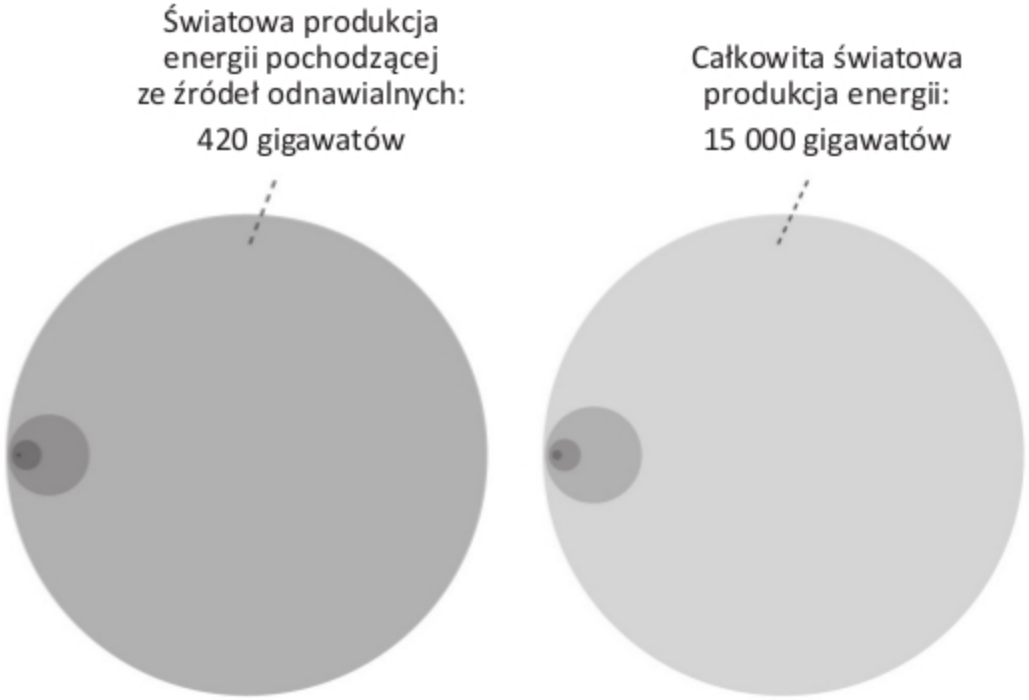
Uwypuklanie własnej unikatowości jest łatwym sposobem na obejście pytania dotyczącego monopolu. Załóżmy, że zarządzasz firmą, która z sukcesem zainstalowała setki instalacji ogniw słonecznych, mogące razem wytworzyć 100 megawatów mocy. Biorąc pod uwagę, że w Stanach Zjednoczonych obecne możliwości produkcji energii słonecznej to 950 megawatów, twój udział w rynku wynosi 10,53 procent. Gratulacje, możesz sobie powiedzieć, że jesteś na nim ważnym graczem.



Ale co się stanie, jeśli rynek energii słonecznej w Stanach Zjednoczonych nie jest właściwym punktem odniesienia? Co się stanie, jeśli jest nim rynek globalny wytwarzający 18 gigawatów? Moc 100 megawatów oznacza, że jesteś na nim jedynie płotką – twój udział to mniej niż jeden procent.



Można również założyć, że właściwym źródłem odniesienia nie jest energia słoneczna, lecz cała energia, która pochodzi z odnawialnych źródeł. Jej roczna produkcja to 420 gigawatów i w takim przypadku twój udział w rynku spada do 0,02 procent. Natomiast przy porównaniu do całkowitej globalnej produkcji energii wynoszącej 15 tysięcy gigawatów, twoje 100 megawatów jest zaledwie kroplą w morzu.

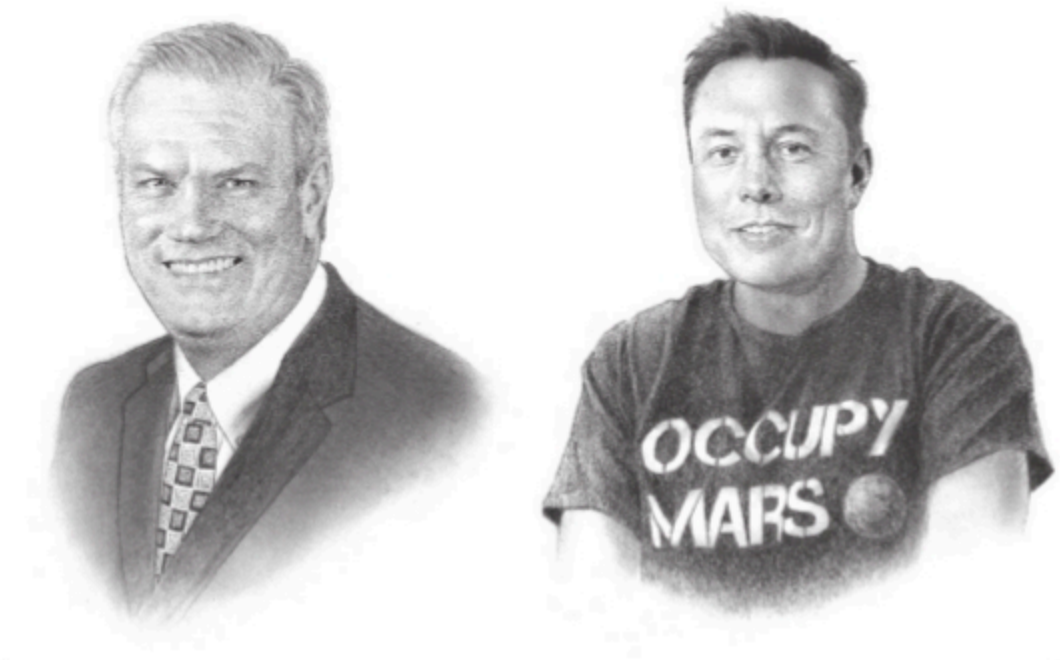

Światowa produkcja energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych:
420 gigawatów
Całkowita światowa produkcja energii:
15 000 gigawatów

Myślenie o rynku przedsiębiorców działających w branży czystych technologii było całkowicie mylne. Najpierw sztucznie zawężali rynek, by sprawiać wrażenie wyjątkowości własnych firm, by potem oczekiwać wyceny w odniesieniu do dużych, rzekomo lukratywnych rynków. Nie możesz jednak dominować na rynku, który jest fikcyjny, zaś na dużych rynkach panuje ostra konkurencja i trudno jest na nie wejść. Większość założycieli spółek zajmujących się czystymi technologiami prawdopodobnie osiągnęłaby lepsze wyniki, otwierając nową brytyjską restaurację w Palo Alto.

PYTANIE DOTYCZĄCE LUDZI

Produkcja energii jest kwestią techniczną, więc mógłbyś oczekiwać, że spółkami zajmującymi się zieloną energią będą zarządzać maniacy technologii. Jednak na czele tych firm, które upadły, stali ludzie niemający z techniką nic wspólnego. Ci dyrektorzy sprzedawcy byli dobrzy w pozyskiwaniu kapitału i rządowych dotacji, lecz nie znali się na tworzeniu produktów, które klienci chcieliby kupić.

W Founders Fund widzieliśmy, na co się zanosi. Najbardziej rzucającą się w oczy wskazówką była elegancja: dyrektorzy tych spółek chodzili w garniturach i krawatach. Od razu zapalała się nam czerwona lampka ostrzegawcza, gdyż prawdziwi entuzjaści technologii noszą T-shirty i dżinsy. Ustaliliśmy więc ogólną zasadę: odrzucamy wszystkie firmy, których właściciele spotykają się z nami wystrojeni w garnitury. Być może także uniknęlibyśmy złych inwestycji, gdybyśmy poświęcili czas na szczegółowe przeanalizowanie każdej z tych firm. Jednak pomysł naszego zespołu – nigdy nie inwestuj w spółkę czystych technologii, jeśli prezes tej spółki nosi garnitur – dawał efekty znacznie szybciej. Najlepszą formą sprzedaży jest taka, której nie widać na pierwszy rzut oka. Nie ma nic złego w prezesie, który jest jednocześnie sprzedawcą, lecz jeśli wygląda on na przedstawiciela handlowego, prawdopodobnie jest kiepskim sprzedawcą i jest jeszcze gorszy, jeśli chodzi o kwestie techniczne.



Prezes Solyndry Brian Harrison (z lewej) i prezes Tesla Motors Elon Musk.

PYTANIE DOTYCZĄCE DYSTRYBUCJI

Spółki czystych technologii skutecznie kokietowały rząd i inwestorów, lecz często zapominały o klientach. Otrzymały jednak gorzką lekcję, że świat to nie laboratorium: sprzedawanie produktu jest co najmniej tak samo ważne, jak sam produkt.

Przykładem może być izraelska spółka Better Place, która w latach 2007–2012 zebrała i wydała 800 milionów dolarów, by skonstruować ogniwa do samochodów elektrycznych oraz założyć sieć stacji ich wymiany. Firma postawiła sobie cel „stworzenia zielonej alternatywy, która zmniejszyłaby zależność od zanieczyszczających środowisko technologii transportowych”. I właśnie to zrobiła, przynajmniej dla tysiąca samochodów; tyle akurat sprzedała, zanim przystąpiła do procedury upadłościowej. Jednak nawet i ta liczba była osiągnięciem, gdyż samochody te niełatwo było klientom kupić.

Przede wszystkim nie wiedzieli oni do końca, co jest im oferowane. Better Place kupiła sedany od firmy Renault i wyposażyła je w ogniwa i elektryczne silniki. Kupowałeś więc renault czy samochód Better Place? Tak czy inaczej, jeśli zdecydowałeś się na zakup, musiałeś pokonać tor przeszkód. Najpierw musiałeś mieć zgodę ze strony Better Place. By ją uzyskać, należało udowodnić, że mieszka się dostatecznie blisko stacji wymiany ogniw Better Place i przyrzec, że będzie się jeździć określonymi trasami. Gdy przeszedłeś już ten etap, powinieneś wykupić abonament na ogniwa. Tylko wtedy mogłeś rozpocząć naukę ich wymiany.

Firma Better Place myślała, że oferowana przez nią technologia mówi sama za siebie, więc nie ma potrzeby zbytniego angażowania się w jej marketing. Komentując porażkę firmy, jeden ze sfrustrowanych klientów zapytał: „Dlaczego w Tel Awiwie nie było billboardu z Toyotą Prius za 160 tysięcy szekli i obok billboardu z tym samochodem również za 160 tysięcy szekli oraz darmowym paliwem na cztery lata?”. Mimo to ten klient kupił jeden z samochodów Better Place, lecz w przeciwieństwie do większości ludzi był hobbystą, który „zrobiłby wszystko, by nim jeździć”. Niestety, to pragnienie nie mogło się spełnić. Zarząd Better Place sprzedając aktywa firmy w 2013 roku za jedyne 13 milionów dolarów, stwierdził: „Z sukcesem poradziliśmy sobie z wyzwaniami technicznymi, lecz nie potrafiliśmy pokonać innych przeszkód”.

PYTANIE DOTYCZĄCE PRZETRWANIA W DŁUGIM OKRESIE

Każdy przedsiębiorca powinien zakładać, że do niego będzie należał ostatni ruch na danym rynku. Należy w związku z tym zadać sobie pytanie: jak będzie wyglądał świat za 10 i 20 lat od chwili obecnej i czy mój biznes będzie do niego pasował.

Niewiele spółek czystych technologii miało na nie dobrą odpowiedź. Dlatego ich nekrologi są do siebie podobne. Kilka miesięcy przed rozpoczęciem w 2011 roku procedury upadłościowej firma Evergreen Solar tak wyjaśniła decyzję o zamknięciu jednej z fabryk w Stanach Zjednoczonych:

> Producenci ogniw słonecznych w Chinach otrzymują znaczące wsparcie ze strony rządu i wsparcie finansowe… Chociaż [nasze] koszty produkcji… są obecnie poniżej pierwotnie planowanych i niższe niż u większości producentów zachodnich, to i tak przekraczają znacznie koszty konkurentów w Chinach.

W roku 2012 nastąpiła prawdziwa eksplozja obwiniania Chińczyków. Komentując rozpoczęcie procedury upadłościowej, wpierana przez Departament Energii Stanów Zjednoczonych firma Abound Solar stwierdziła, że przyczyną jej porażki jest „agresywna polityka cenowa chińskich producentów ogniw słonecznych", która „sprawia, że rozwój w obecnych warunkach rynkowych… jest niezwykle utrudniony dla nowo powstających firm". Gdy inny producent paneli słonecznych, spółka Energy Conversion Devices, upadała w lutym 2012 roku, zrobiła coś więcej niż jedynie obwinianie Chińczyków w prasie i wniosła do sądu pozew na 950 milionów dolarów przeciwko trzem chińskim producentom – tym samym, których później pozwali syndycy masy upadłościowej Solyndry, zarzucając im próby monopolizowania rynku, konspirację i agresywną politykę cenową. Czy jednak konkurencja ze strony Chin była rzeczywiście niemożliwa do przewidzenia? Przedsiębiorcy z branży czystych technologii mogli zapytać raczej: „Co powstrzyma Chińczyków przed wyrzuceniem mnie z rynku?". Bez próby znalezienia odpowiedzi na to pytanie końcowy rezultat nie powinien być zaskoczeniem.

Poza złym rozpoznaniem konkurencji spółki czystych technologii przyjęły błędne założenia dotyczące rynku energetycznego jako całości. Prognozy dotyczące zmierzchu

wykorzystania paliw kopalnych stały się nieaktualne dzięki technologii szczelinowania. W roku 2000 jedynie 1,7 procent naturalnego gazu w Ameryce pochodziło ze złóż łupkowych. Pięć lat później ten udział wzrósł do 4,1 procent. Mimo to nikt w spółkach czystych technologii nie potraktował tego trendu poważnie: odnawialne źródła energii były według nich jedynym rozwiązaniem. Paliwa kopalne nie mogły w przyszłości stać się tańsze i czystsze. Jednak stały się. W 2013 roku gaz łupkowy stanowił 34 procent zużywanego w Ameryce naturalnego gazu, którego ceny spadły o ponad 70 procent od 2008 roku, co zniszczyło większość modeli biznesowych firm zajmujących się odnawialnymi źródłami energii. Szczelinowanie również może nie być docelowym rozwiązaniem problemów energetycznych, lecz wystarczyło do przypieczętowania losu wielu firm, które nie wzięły pod uwagę tej technologii.

PYTANIE DOTYCZĄCE TAJEMNICY

Każda z firm specjalizujących się w odnawialnej energii uzasadniała własny byt konwencjonalnymi stwierdzeniami dotyczącymi czystszego świata. Łudzono się, że społeczna potrzeba alternatywnych źródeł energii przełoży się na możliwości biznesowe. Pomyśl, jak powszechny do 2006 roku stał się optymizm dotyczący ogniw słonecznych. Właśnie w tamtym roku prezydent George W. Bush zapowiedział przyszłość, w której „pokryte ogniwami dachy umożliwią amerykańskim rodzinom produkcję energii”. Inwestor i dyrektor jednej ze spółek z branży czystych energii, Bill Gross, stwierdził, że „perspektywy dla ogniw słonecznych są niewyobrażalne”. Suvi Sharma, ówczesny prezes produkującej ogniwa firmy Solaria, przekonywał, że „w branży ogniw panuje prawdziwa gorączka złota” i że „mamy w garści prawdziwe złoto, którym w tym przypadku jest słońce”. Jednak ochocze przyjęcie tych powszechnych poglądów przez producentów

ogniw, takich jak Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt, a nawet własną firmę Grossa, Energy Innovations, by wymienić tylko kilku, spowodowało, że mimo obiecujących początków spółki te szybko znalazły się w sądzie upadłościowym. Każda z nich opisywała własną wspaniałą przyszłość, używając argumentów, z którymi wszyscy się zgadzali. Jednak najlepsze firmy mają swoje tajemnice: źródła sukcesu, których inni nie dostrzegają.

MIT SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przedsiębiorcom z branży czystych technologii chodziło o coś więcej niż tylko o sukces w rozumieniu biznesowym. Bańka w tej branży była największym fenomenem i największą porażką w historii „społecznej przedsiębiorczości". Tego typu filantropijne podejście do biznesu rozpoczyna się od idei, że korporacje i organizacje typu non profit były do tej pory na przeciwnych krańcach skali. Korporacje mają siłę, lecz są spętane motywacją w postaci zysku; organizacje typu non profit realizują cele ogólnospołeczne, ale są słabymi graczami w szerzej rozumianej gospodarce. Społeczni przedsiębiorcy dążą do połączenia obu tych światów i do tego, by „mieć się dobrze, czyniąc dobro". Zazwyczaj nie udaje im się zrealizować żadnego z tych celów.

Nie pomaga również niejednoznaczność panująca w obszarze między celami społecznymi i finansowymi. Jednak niejednoznaczność słowa „społeczny" jest jeszcze większym problemem: czy jeśli coś jest „dobre ze społecznego punktu widzenia", to oznacza, że jest dobre dla społeczeństwa, czy też jedynie jest uważane za dobre przez społeczeństwo? Cokolwiek jest dobre na tyle, by być akceptowane przez wszystkich, może być tylko obiegowym poglądem, podobnie jak ogólna idea korzyści płynących z wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Postęp nie jest powstrzymywany przez różnice między korporacyjną chciwością a chęcią czynienia dobra przez organizacje non profit; blokada jest efektem podobieństw w ramach obu tych obszarów. Podobnie jak korporacje, które nawzajem kopiują swoje rozwiązania, również wszystkie organizacje non profit starają się realizować te same priorytety. Spółki czystych technologii są tego przykładem: powstało setki nierozróżnialnych produktów w imię realizacji jednego ogólnego celu.

Robienie czegoś innego jest tym, co naprawdę służy społeczeństwu i co jednocześnie pozwala firmie na zyski dzięki monopolizowaniu nowego rynku. Najlepsze projekty najprawdopodobniej nie zostaną przez ogół zauważone; problemy, nad których rozwiązaniem najbardziej warto pracować, to takie, których nikt inny nie stara się rozwiązać.

TESLA: SIEDEM PYTAŃ I SIEDEM ODPOWIEDZI

Tesla jest jedną ze spółek czystych technologii, które powstały w ubiegłym dziesięcioleciu i dzisiaj rozkwitają. Rozumieją panującą w społeczeństwie chęć wykorzystania odnawialnych źródeł energii lepiej niż ktokolwiek inny, lecz jednocześnie właściwie odpowiedziały na siedem pytań i dlatego historia ich sukcesu może być pouczająca:

TECHNOLOGIA. Technologia Tesli jest tak dobra, że robią z niej użytek inne koncerny samochodowe: Daimler wykorzystuje akumulatory Tesli, Mercedes-Benz układ przeniesienia napędu, a Toyota silnik. General Motors utworzył nawet specjalny zespół starający się przewidywać następny ruch Tesli. Jednak największym osiągnięciem technologicznym tej firmy nie jest jakaś szczególna część czy urządzenie, lecz raczej umiejętność łączenia wielu części składowych w jeden znakomity produkt. Tesla Model S, elegancki sedan, nie jest

wyłącznie sumą składających się na niego części. „Consumer Reports” ocenił go wyżej niż jakikolwiek inny samochód do tej pory, a magazyny „Motor Trend” i „Automobile” nadały mu tytuł Samochodu Roku 2013.

CZAS WEJŚCIA NA RYNEK. W 2009 roku łatwo było myśleć, że rząd będzie kontynuował wspieranie spółek z branży czystych technologii: „miejsca pracy w zielonych firmach” były politycznym priorytetem, fundusze federalne zostały już przeznaczone na ten cel, a Kongres miał nawet uchwalić legislację typu „limit i handel”. Jednak tam, gdzie inni widzieli hojne subsydia, które będą przyznawane w nieskończoność, prezes Tesli, Elon Musk, dostrzegł niepowtarzalną szansę. W styczniu 2010 roku, czyli około półtora roku przed tym, jak Solyndra upadła za czasów administracji Obamy i subsydia stały się kwestią polityczną – Tesla otrzymała pożyczkę w wysokości 465 milionów dolarów od Departamentu Energii Stanów Zjednoczonych. Subsydium w wysokości pół miliarda dolarów było czymś nie do pomyślenia w połowie pierwszej dekady lat dwutysięcznych, zresztą podobnie jak i dzisiaj. Był tylko jeden moment, kiedy było to możliwe, i Tesla doskonale to wykorzystała.

MONOPOL. Tesla rozpoczęła działalność na niewielkim rynku, który mogła zdominować – rynku elektrycznych sportowych samochodów z najwyższej półki. Od kiedy pierwszy pojazd typu roadster opuścił linię produkcyjną, Tesla sprzedała tylko około trzech tysięcy sztuk, lecz każdy za 109 tysięcy dolarów, co nie jest niską ceną. Taki skromny start umożliwił firmie prowadzenie działalności badawczej i rozwojowej niezbędnej, by skonstruować nieco droższy Model S i obecnie Tesla jest najważniejszym graczem na rynku luksusowych elektrycznych sedanów. W 2013 roku sprzedano nieco ponad 20 tysięcy tych pojazdów i firma jest w znakomitej sytuacji, by w przyszłości wejść na szersze rynki.

ZESPÓŁ. Prezes Tesli jest doskonałym inżynierem i sprzedawcą, więc nic dziwnego, że zebrał zespół, który jest dobry w obu tych obszarach. Elon opisuje swoich ludzi następująco: „Jeśli pracujesz w Tesli, to oznacza, że zaakceptowałeś bycie w odpowiedniku Sił Specjalnych. Istnieje regularna armia, w porządku, lecz jeśli u nas pracujesz, musisz być coraz lepszy!”.

DYSTRYBUCJA. Większość firm nie docenia roli dystrybucji, lecz Tesla traktuje ten obszar tak poważnie, że zdecydowała się zostać właścicielem całego łańcucha dystrybucyjnego. Inne firmy motoryzacyjne działają za pośrednictwem niezależnych dealerów. Ford i Hyundai produkują samochody, lecz polegają na zewnętrznych dystrybutorach, którzy mają je sprzedawać. Tesla sprzedaje i serwisuje swoje pojazdy we własnych punktach. Koszty początkowe takiego podejścia są wyższe od tradycyjnego sposobu dystrybucji, ale pozwala ono na lepszą kontrolę obsługi klientów, wzmacnia markę Tesli i w dłuższej perspektywie oszczędza firmie pieniądze.

TRWAŁOŚĆ W CZASIE. Tesla od początku miała przewagę i rozwija się szybciej niż ktokolwiek inny; kombinacja ta oznacza, że jej czołowa pozycja na rynku jeszcze się wzmocni w nadchodzących latach. Marka, której inni zazdroszczą siły, jest najbardziej widoczną oznaką jej przełomowej roli: zakup samochodu jest jedną z najpoważniejszych decyzji, jakie ludzie podejmują, i trudno jest w tej branży zdobyć zaufanie klientów. I w przeciwieństwie do jakiejkolwiek innej firmy motoryzacyjnej założyciel Tesli nadal nią kieruje, co oznacza, że tempo jej rozwoju nie zmniejszy się.

TAJEMNICE. Tesla zdawała sobie sprawę, że moda spowodowała zainteresowanie czystą technologią. Wiedziała, że bogaci ludzie szczególnie chcą być uważani za „zwolenników ekologii”, choćby oznaczało to jeżdżenie pudełkowatym priusem lub niezgrabną hondą insight to

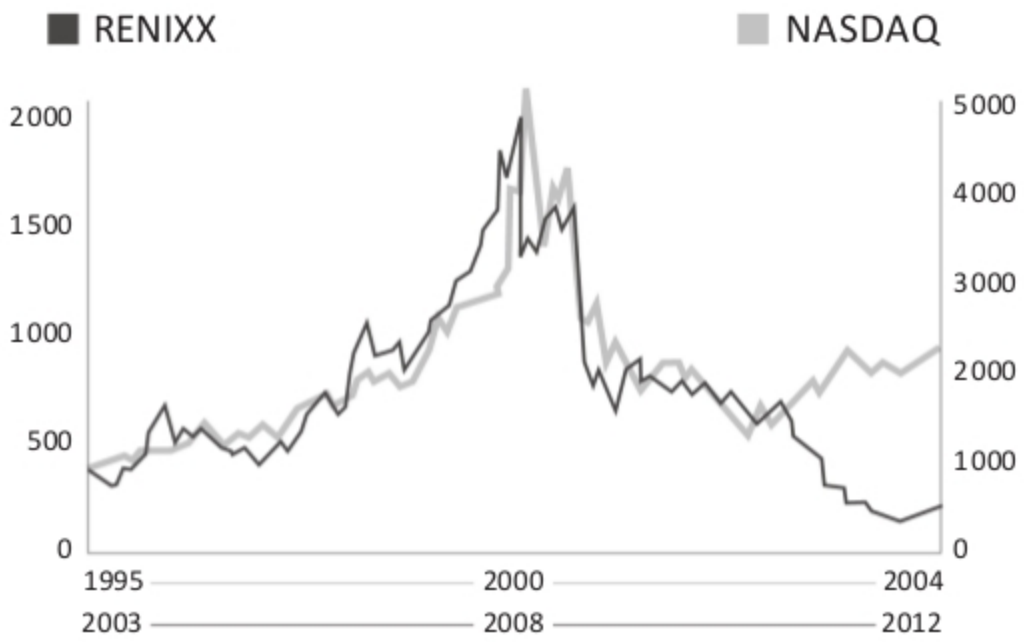
samo. Samochody te sprawiały, że ich kierowcy wyglądali cool tylko dzięki skojarzeniom ze słynnymi, ekologicznie świadomymi gwiazdami filmowymi, które również nimi jeździły. Tesla podjęła decyzję, by zbudować samochód, który będzie powodował, że to jego kierowca wygląda cool, i kropka. Nawet Leonardo diCaprio porzucił swojego priusa dla drogiego (i wyglądającego na drogi) samochodu Tesla Roadster. Podczas gdy inne firmy z branży czystych technologii walczą, by się wyróżnić, Tesla stworzyła unikalną markę dzięki wykorzystaniu tajemnicy, że ekologia jest bardziej fenomenem socjologicznym niż wymogiem związanym z ochroną środowiska.

ENERGIA 2.0

Sukces Tesli dowodzi, że w czystej technologii nie było nic złego z definicji. Najważniejsza idea dotycząca tego obszaru jest prawdziwa: świat rzeczywiście potrzebuje nowych źródeł energii. Energia jest najważniejszym z zasobów: dzięki niej żywimy się, budujemy schronienia i wygodnie żyjemy. W większości krajów na świecie ludzie marzą, by żyć tak komfortowo jak dzisiejsi Amerykanie, a globalizacja będzie przyczyną coraz poważniejszych wyzwań związanych z energią, chyba że użyta zostanie zupełnie nowa technologia. Na świecie po prostu nie ma tylu zasobów, by powielić stare wzorce lub rozpowszechnić nasz sposób życia.

Czyste technologie dają ludziom szansę na optymizm, jeśli chodzi o energetyczną przyszłość. Gdy jednak niezdefiniowani optymiści – inwestorzy działający na podstawie ogólnego przekonania o korzyściach płynących z zielonej energii – zaczęli finansować spółki, które nie miały sprecyzowanych planów na przyszłość, efektem była bańka inwestycyjna. Porównaj wycenę firm zajmujących się alternatywną energią

w pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych oraz indeks NASDAQ sprzed poprzedzającej dekady, a dostrzeżesz ten sam kształt.



W latach dziewięćdziesiątych dominowała jedna idea: i n t e r n e t m u s i s i ę r o z w i j a ć. Jednak uważało tak zbyt wiele firm; brakowało natomiast pomysłów, dzięki którym ktoś mógłby się wyróżnić. Przedsiębiorca nie może korzystać ze skali makro, jeśli nie zacznie najpierw realizować planów w skali mikro. Spółki z branży czystych technologii stanęły przed podobnym problemem: bez względu na to, ile energii świat by potrzebował, osiągnąć sukces może tylko firma, która oferuje znakomite rozwiązania konkretnych problemów energetycznych. Żaden sektor gospodarki nigdy nie będzie na tyle ważny, że samo tylko uczestnictwo w nim pozwoli zbudować wspaniałą firmę.

Bańka internetowa była o wiele większa niż bańka czystych technologii, a krach o wiele boleśniejszy. Jednak marzenie lat dziewięćdziesiątych stało się rzeczywistością: sceptycy, którzy wątpili, że internet może w zasadniczy sposób zmienić branżę wydawniczą, sprzedaż detaliczną czy też codzienne kontakty społeczne, w roku 2001 wydawali się prorokami, dzisiaj

wyglądają komicznie. Czy mogą powstać osiągające sukcesy start-upy energetyczne po krachu branży czystych technologii, podobnie jak na zgliszczach dot-comów pojawiły się serwisy społecznościowe w ramach koncepcji Sieć 2.0 (Web 2.0)? Potrzeba dobrych rozwiązań energetycznych w skali makro nadal istnieje. Jednak wartościowa firma musi rozpocząć działanie od znalezienia niszy i zdominowania małego rynku. Facebook rozpoczynał funkcjonowanie, oferując usługi zaledwie jednemu kampusowi, zanim rozprzestrzenił się na inne uczelnie, a potem na cały świat. Znalezienie małych rynków w branży energetycznej będzie trudne. Możesz dążyć na przykład do zastąpienia silnika Diesla jako źródła energii na odległych wyspach lub być może skonstruować modułowy, mobilny reaktor, który byłby wykorzystywany w militarnych instalacjach na wrogich terytoriach. Paradoks polega na tym, że wyzwaniem dla przedsiębiorców, którzy stworzą koncepcję Energia 2.0, jest myślenie w skali mikro.

14

Paradoks założycieli

Z SZEŚCIU LUDZI, którzy założyli PayPala, czterech budowało w szkole bomby. Pięciu z nas miało 23 lub mniej lat. Czterech urodziło się poza Stanami Zjednoczonymi. Trzech uciekło z krajów komunistycznych: Yu Pan z Chin, Luke Nosek z Polski, a Max Levchin z radzieckiej Ukrainy. Budowanie bomb nie było czymś, co dzieci zazwyczaj robiły wówczas w tamtych krajach.

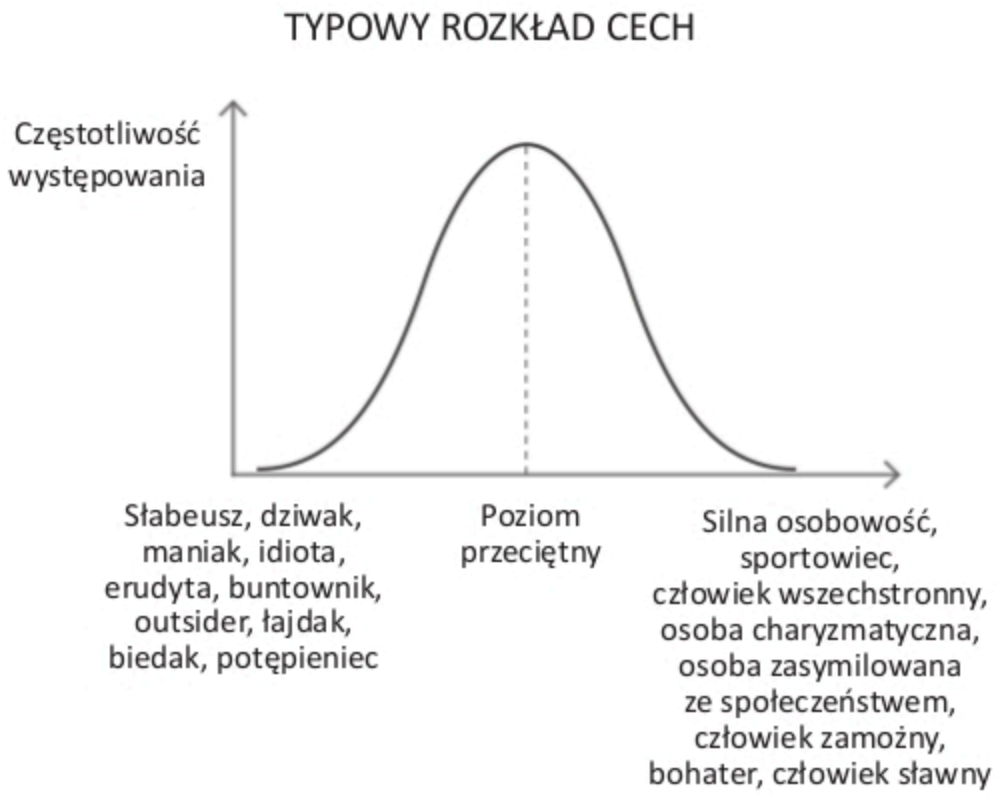
Sześciu z nas mogło być uważanych za ekscentryków. Moja pierwsza rozmowa z Lukiem dotyczyła tego, że podpisał kontrakt na zamrożenie swojego ciała po śmierci, mając nadzieję na możliwość wskrzeszenia przez medycynę przyszłości. Max twierdził, że jest bezpaństwowcem, i był z tego dumny; jego rodzina znalazła się w stanie dyplomatycznego zawieszenia, gdy Związek Radziecki upadł w trakcie ich ucieczki do Stanów Zjednoczonych. Russ Simmons uciekł z osiedla przyczep i zapisał się do czołowej uczelni o profilu matematyczno-przyrodniczym w Illinois. Tylko Ken Howery pasował do stereotypu uprzywilejowanego amerykańskiego dziecka: jako jedyny otrzymał stopień Eagle Scout w organizacji harcerskiej. Jednak jego koledzy uważali, że jest niespełna rozumu, decydując się na przystanie do nas i zarabianie jedynie jednej trzeciej wynagrodzenia, jakie zaoferował mu duży bank.

Zespół PayPala w 1999 roku.

Czy wszyscy założyciele firm są niezwykłymi ludźmi? Czy też raczej mamy tendencję, by zapamiętywać i wyolbrzymiać to, co jest w nich niezwykłego? Ten rozdział jest o tym, dlaczego wyróżniająca się jednostka, a nie wynajęty menedżer, może być dla firmy źródłem olbrzymiego potencjału, lecz jednocześnie poważnym zagrożeniem.

SILNIK ODMIENNOŚCI

Niektórzy ludzie są silni, niektórzy słabi, niektórzy są geniuszami, niektórzy tępakami, jednak większość jest pośrodku. Wykres przyjmuje kształt dzwonu:


TYPOWY ROZKŁAD CECH
Częstotliwość występowania
Słabeusz, dziwak, maniak, idiota, erudyta, buntownik, outsider, łajdak, biedak, potępieniec
Poziom przeciętny
Silna osobowość, sportowiec, człowiek wszechstronny, osoba charyzmatyczna, osoba zasymilowana ze społeczeństwem, człowiek zamożny, bohater, człowiek sławny

Ze względu na to, że wielu założycieli ma cechy krańcowe, mógłbyś pomyśleć, że krzywa pokazująca tylko charakterystykę tej grupy, byłaby na obu końcach bardziej odległa od poziomej osi.

WIĘKSZA CZĘSTOTLIWOŚĆ WYSTĘPOWANIA CECH KRAŃCOWYCH
Częstotliwość występowania
Słabeusz, dziwak, maniak, idiota, erudyta, buntownik, outsider, łajdak, biedak, potępieniec
Poziom przeciętny
Silna osobowość, sportowiec, człowiek wszechstronny, osoba charyzmatyczna, osoba zasymilowana ze społeczeństwem, człowiek zamożny, bohater, człowiek sławny

Jednak to nie oddaje tego, co u założycieli jest najdziwniejsze. Zazwyczaj spodziewamy się, że przeciwne cechy wykluczają się: normalna osoba nie może być jednocześnie biedna i bogata. Jednak tak jest w przypadku założycieli: prezesi spółek typu start-up nie mają gotówki, ale często są milionerami na papierze. Mogą jednocześnie wydawać się frajerami i osobami charyzmatycznymi. Prawie wszyscy przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces, są równocześnie outsiderami i osobami zasymilowanymi ze społeczeństwem. Gdy ten sukces nastąpi, otacza ich zarówno sława, jak i potępienie. Wykres cech założycieli firm jest odwrotnością typowej krzywej:

ROZKŁAD CECH ZAŁOŻYCIELI FIRM
Osoba odmienna
Rozwój cech krańcowych
Wyolbrzymianie cech krańcowych przez daną osobę
Wyolbrzymianie cech krańcowych przez otoczenie

Skąd bierze się taki dziwny rozkład cech? Mogą być obecne od urodzenia (wrodzone) lub przejęte od otoczenia, w jakim dana jednostka się wychowuje (nabyte). Być może jednak założyciele nie mają tak krańcowych cech, jak by się wydawało. Może uwypuklają niektóre z nich ze względów strategicznych? Może to inni ludzie wyolbrzymiają je u nich? Te wszystkie przypadki mogą występować jednocześnie i gdy są obecne, nawzajem się wzmacniają. Cykl rozpoczyna się od nietypowych ludzi i kończy na jeszcze bardziej nietypowych zachowaniach.

Przykładem może być sir Richard Branson, miliarder i założyciel Virgin Group. Można go scharakteryzować jako urodzonego przedsiębiorcę. Branson otworzył swoją pierwszą firmę w wieku 16 lat, a mając 22 lata, założył Virgin Records. Inne charakterystyczne cechy, z których jest znany, na przykład fryzura przypominająca lwią grzywę, pojawiły się później (można założyć, że nie urodził się z takimi włosami). Gdy Branson zaczął uwypuklać swoje cechy krańcowe (Czy uprawianie kitesurfingu w towarzystwie nagich supermodelek jest chwytem PR? Zabawą? I tym, i tym?), media ochoczo

okrzyknęły go „Królem Dziewic”, „Niekwestionowanym Królem PR”, „Królem Wzmacniania Marki” oraz Królem Pustyni i Powietrza”. Gdy linie Virgin Atlantic Airways zaczęły podawać pasażerom napoje w lodowych kubkach mających kształt twarzy Bransona, stał się „Królem Lodu”.

Czy Branson jest zwykłym biznesmenem, który został zdemonizowany przez media przy pomocy zespołu doradców PR? Czy może jest urodzonym geniuszem tworzenia marki dostrzeżonym przez dziennikarzy, którymi sprawnie manipuluje? Trudno powiedzieć. Może jest jednocześnie i tym, i tym.

Innym przykładem jest Sean Parker, który rozpoczynał karierę ze statusem kryminalisty. W liceum Sean był hakerem. Jednak jego ojciec doszedł do wniosku, że Sean, jak na szesnastolatka, spędza za dużo czasu przy komputerze, i zabrał mu klawiaturę w trakcie hakowania. Sean nie mógł się wylogować, zwrócił na siebie uwagę FBI i wkrótce został aresztowany.

Wykręcił się z tego łatwo, gdyż był niepełnoletni. Jeśli epizod ten wpłynął na niego w jakikolwiek sposób, to tylko zwiększył wiarę we własne siły. Trzy lata później założył Napstera. Serwis wymiany plików w pierwszym roku działalności miał już 10 milionów klientów, co uczyniło z niego najszybciej rozwijający się biznes wszech czasów. Jednak firmy fonograficzne pozwały go do sądu, a sędzia federalny nakazał zamknięcie Napstera 20 miesięcy po jego założeniu. Po tym pełnym zamieszania okresie Sean znowu stał się outsiderem.

Założyciele należą również do najsłynniejszych ludzi na świecie: każdy celebryta nie zakłada co prawda firmy, lecz dba o własną markę. Na przykład Lady Gaga stała się jedną z najbardziej wpływowych osób. Czy jest ona jednak sobą? Jej prawdziwe nazwisko nie jest tajemnicą, lecz prawie nikt go nie zna i nikogo to nie obchodzi. Nosi ona kostiumy tak dziwaczne, że każdy inny, kto by je nałożył, naraziłby się na ryzyko zamknięcia w zakładzie psychiatrycznym. Gaga stara się zrobić wrażenie, że „taka się urodziła” – jest to także tytuł jej drugiego albumu i głównego utworu. Nikt jednak nie rodzi się,

wyglądając jak zombie, dlatego Gaga sama musiała wykreować taki swój obraz. Z drugiej jednak strony – kto zrobiłby coś podobnego? Z pewnością nikt normalny. Być może więc Gaga rzeczywiście taka się urodziła.

SKĄD POCHODZĄ KRÓLOWIE

Przypadki założycieli o krańcowych cechach nie są czymś nowym w ludzkiej historii. Jest ich pełno w klasycznej mitologii. Edyp jest paradygmatem kogoś zasymilowanego ze społeczeństwem i outsidera. Porzucony w dzieciństwie na pastwę losu trafił do obcych krain, był jednak wspaniałym królem, osobą na tyle inteligentną, by rozwiązać zagadkę postawioną przez Sfinksa.

Romulus i Remus mieli w żyłach królewską krew; obaj zostali w dzieciństwie porzuceni jako sieroty. Gdy odkryli swoje pochodzenie, postanowili założyć miasto. Nie mogli jednak zgodzić się co do miejsca. Gdy Remus przekroczył granicę, którą Romulus wytyczył jako granicę Rzymu, Romulus zabił go i powiedział: „Niech tak sczeźnie każdy, kto mury moje przekroczyć się odważy". Romulus był osobą pełną sprzeczności: prawodawcą i przestępcą, wyrzutkiem i królem, założycielem Rzymu.

Normalni ludzie nie przypominają Edypa czy Romulusa. Bez względu na to, jacykolwiek by byli w rzeczywistości, mit przypomina o krańcowościach ich natury. Dlaczego jednak dla zamierzchłych kultur tak ważne było, by pamiętać o niezwykłych postaciach?

Sława, zła czy dobra, zawsze była odzwierciedleniem społecznych nastrojów. Sławne osoby są wynoszone na piedestał w czasie prosperity i obarczane winą w przypadku nieszczęść. Prymitywne społeczeństwa miały jeden podstawowy problem: mogły zostać rozdarte przez konflikt, gdyby nie miały sposobu, by go zażegnać. Zawsze gdy zdarzały

się plagi, nieszczęścia czy zatargi, dobrym rozwiązaniem było obarczyć winą jedną osobę, kogoś kto skoncentrowałby na sobie powszechną niechęć – kozła ofiarnego.

Kto jest najlepszym kozłem ofiarnym? Podobnie jak założyciele, są to osoby kontrowersyjne, o krańcowych cechach. Z jednej strony, kozioł ofiarny jest słaby, nie ma siły, by zapobiec zrobieniu z niego ofiary. Z drugiej – jest kimś, kto może rozładować konflikt, przyjmując na siebie winę i jako taki jest najsilniejszym członkiem społeczności.

Przed egzekucją osoby pełniące rolę kozła ofiarnego często były czczone jak bóstwa. Aztekowie uważali je za ziemskie ucieleśnienie bogów, którym składano ofiary. Ubierali takich ludzi w uroczyste szaty i po królewsku karmili; potem ich krótkie panowanie kończyło się wycięciem serca. Być może każdy współczesny król jest takim kozłem ofiarnym, któremu udało się odwlec własną egzekucję.

AMERYKAŃSKA KRÓLEWSKA KREW

Celebryci są ponoć „amerykańskimi królami”. Nadajemy im nawet tytuły: Elvis Presley był królem rocka, Michael Jackson królem popu, a Britney Spears księżniczką popu.

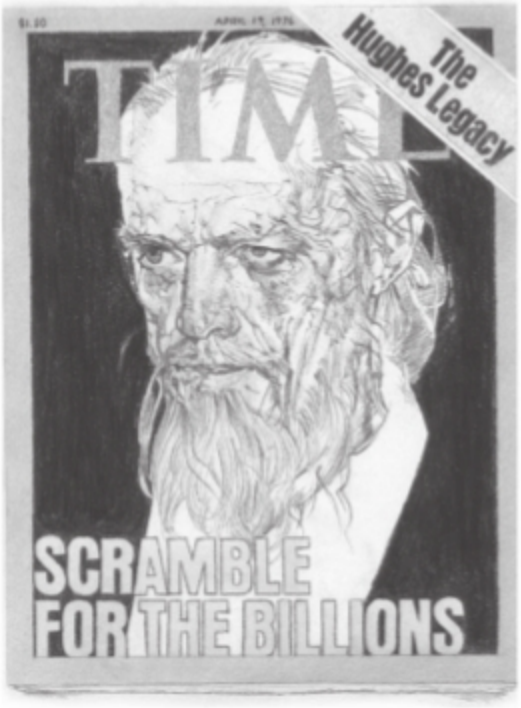
Byli, lecz do czasu. Elvis sam zniszczył się w latach siedemdziesiątych i mając olbrzymią nadwagę, zmarł samotnie, siedząc w ubikacji. Dzisiaj jego naśladowcy są także grubi i niechlujni, a nie szczupli i przystojni. Michael Jackson z uwielbianej dziecięcej gwiazdy stał się nieobliczalnym, odpychającym fizycznie, uzależnionym od leków cieniem samego siebie; świat dowiedział się o tym ze szczegółami podczas jego procesu.

Historia Britney jest najbardziej dramatyczna. Stworzyliśmy ją z niczego i zrobiliśmy z niej nastoletnią supergwiazdę. Potem jednak wszystko się rozpadło: wystarczy przypomnieć sobie jej ogoloną głowę, skandale związane z przejadaniem się i głodzeniem czy szeroko nagłośnioną sprawę sądową, by odebrać jej opiekę nad dziećmi. Czy zawsze była trochę szalona? Czy taką uczyniła ją sława? Czy może robiła to wszystko, by mieć jeszcze więcej?

Niektórym upadłym gwiazdom śmierć przynosi zmartwychwstanie. Wiele znanych osób z branży muzycznej zmarło w wieku 27 lat – na przykład Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim Morrison i Kurt Cobain. Zostali potem uwiecznieni jako „Klub 27”. Amy Winehouse, zanim dołączyła do tego klubu, śpiewała: „Chcieli mnie wziąć na odwyk, lecz powiedziałam: »Nie. Nie. Nie«”. Być może odwyk wydawał się tak nieatrakcyjny, bo blokował drogę do nieśmiertelności. Być może jedynym sposobem, by zostać na zawsze bogiem rocka, jest młodo umrzeć.

Sposób traktowania założycieli przypomina to, co spotyka celebrytów. Historia upadku Howarda Hughesa z wyżyn sławy jest najbardziej dramatyczną ze wszystkich dotyczących dwudziestowiecznych założycieli spółek technologicznych. Hughes urodził się w bogatej rodzinie, lecz zawsze bardziej interesowała go technika niż luksus. W wieku 11 lat zbudował pierwszy w Houston nadajnik radiowy, a rok później pierwszy

motocykl w tym mieście. Do ukończenia 30 lat wyprodukował dziewięć filmów, które odniosły sukces komercyjny w czasie, gdy Hollywood było ośrodkiem kinematografii przodującym pod względem technicznym. Jednak Hughes był nawet lepiej znany ze względu na równoległą karierę w lotnictwie. Opracowywał projekty samolotów, konstruował je i osobiście oblatywał. Ustanowił światowe rekordy największej prędkości, najszybszego przelotu transkontynentalnego i najszybszego lotu dookoła świata.



Hughes był opętany ideą latania wyżej niż ktokolwiek inny. Lubił przypominać ludziom, że jest jedynie zwykłym śmiertelnikiem, a nie greckim bogiem – śmiertelnicy mówią to wtedy, gdy chcą, by porównywano ich do bogów. Według słów jego adwokata wypowiedzianych w sądzie federalnym, był „człowiekiem, którego nie można oceniać według tych samych standardów co zwykłych ludzi”. Hughes zapłacił adwokatowi, by to powiedział, lecz według „New York Timesa” ani sędzia, ani przysięgli nie zaprotestowali. Gdy w 1939 roku został

odznaczony Złotym Medalem Kongresu za osiągnięcia w dziedzinie lotnictwa, nawet się nie pojawił, by go odebrać. Dopiero lata później medal odnalazł w Białym Domu prezydent Truman i wysłał go Hughesowi.

Początek końca Hughesa nastąpił w 1946 roku po jego trzecim i najgorszym wypadku lotniczym. Gdyby wtedy zginął, zapewne zapamiętano by go jako jednego z najbardziej energicznych ludzi sukcesu Ameryki. Jednak choć z trudem, udało mu się przeżyć. Pojawiły się u niego zaburzenia obsesyjno-kompulsywne, stał się uzależniony od środków przeciwbólowych; wycofał się z życia publicznego, by ostatnie 30 lat życia spędzić w odosobnieniu, które sam sobie narzucił. Hughes zawsze działał w sposób nieco szalony, wychodząc z założenia, że takiej osobie mniej ludzi będzie się naprzykrzać. Gdy jednak szalone stało się całe jego życie, został obiektem zarówno litości, jak i podziwu.

W bliższych nam czasach Bill Gates jest przykładem, jak bardzo rzucający się w oczy sukces może być przyczyną ataków. Gates ucieleśnia archetyp założyciela; był niezgrabnym i nieco zbzikowanym outsiderem i jednocześnie najbogatszym, aktywnym członkiem społeczeństwa. Czy dziwaczne okulary wybrał ze względów strategicznych, by budować wizerunek wyróżniającej się osoby? Czy też one wybrały jego? Nie wiadomo. Jednak jego dominacja jest bezdyskusyjna: w roku 2000 do systemu operacyjnego Microsoft Windows należało 90 procent rynku. Tamtego roku Peter Jennings mógł zapytać: „Kto jest ważniejszy w dzisiejszym świecie: Bill Gates czy Bill Clinton? Ja nie wiem, lecz warto się nad tym zastanowić”.

Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych nie ograniczył się do zadawania retorycznych pytań, lecz rozpoczął dochodzenie i oskarżył Microsoft o „praktykę monopolistyczną”. W czerwcu 2000 roku sąd nakazał podział koncernu. Gates zrezygnował z pełnienia funkcji prezesa sześć miesięcy wcześniej, gdyż zamiast tworzyć nową technologię, większość czasu poświęcał na walkę sądową. Sąd apelacyjny unieważnił później nakaz podziału i w 2001 roku Microsoft

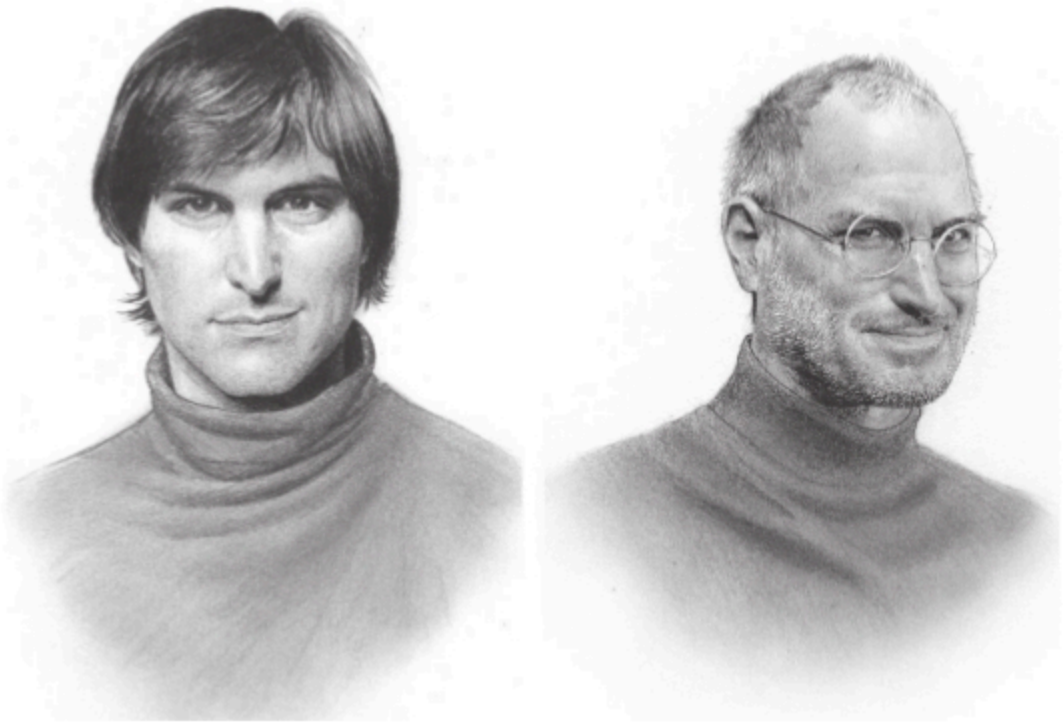
zawarł ugodę z rządem. Jednak do tego czasu wrogom Gatesa udało się pozbawić koncern pełnego zaangażowania jego założyciela i Microsoft wszedł w erę stagnacji. Dzisiaj Gates jest bardziej znany jako filantrop niż jako twórca nowych technologii.

POWRÓT KRÓLA

W przeciwieństwie do historii Gatesa, w której atak prawny na Microsoft zakończył jego dominację w firmie, powrót Steva Jobsa do Apple’a pokazał, jak niezastąpiony może być założyciel firmy. Pod pewnymi względami Steve Jobs i Bill Gates byli przeciwieństwami. Jobs był artystą, który lubił zamknięte systemy i który przede wszystkim poświęcał czas na wymyślanie nowych, wspaniałych produktów. Gates reprezentował typ biznesmena, jego produkty miały charakter otwarty, a on chciał rządzić światem. Obaj mieli zarówno cechy outsiderów, jak i ludzi zasymilowanych ze społeczeństwem;

obaj stymulowali założone przez siebie firmy do osiągania celów niedostępnych dla innych.

Będąc kimś, kto zrezygnował ze studiów, chodził boso i nie chciał brać prysznica, Jobs pielęgnował kult własnej osobowości. Postępował w sposób charyzmatyczny lub szalony; być może robił to ze względu na nastrój lub być może była to zimna kalkulacja. Trudno jest uwierzyć, że tak dziwaczne praktyki, jak dieta złożona z samych jabłek, nie były częścią szerszej strategii. Jednak za swoje ekscentryczne postępowanie musiał zapłacić w 1985 roku: po konflikcie z wynajętym prezesem zarząd Apple'a zmusił go do odejścia z własnej firmy. Powrót Jobsa do Apple'a 12 lat później pokazuje, że najważniejsze zadanie – kreowanie nowej wartości – nie może być zredukowane do standardowej formuły realizowanej przez wynajętych profesjonalistów. Gdy w 1997 roku ponownie obejmował funkcję prezesa Apple'a, mający nienaganne referencje menedżerowie, jego poprzednicy, doprowadzili firmę niemal do bankructwa. Tamtego roku Michael Dell wypowiedział słynne słowa: „Co ja bym zrobił? Zamknąłbym firmę i oddał pieniądze udziałowcom". Zamiast tego Jobs wprowadził na rynek iPada (2010), zanim w 2011 roku zrezygnował z zarządzania koncernem ze względu na zły stan zdrowia. W kolejnym roku Apple była najwartościowszą firmą świata.



Wartość ta zależała od wizji konkretnej osoby. To zwraca uwagę na fakt, że firmy kreujące nowe technologie często raczej przypominają feudalne monarchie niż nowoczesne organizacje. Założyciel może podejmować autorytarne decyzje, inspirować do silnej osobistej lojalności i tworzyć plany na nadchodzące dziesięciolecia. Paradoksem jest, że bezosobowa biurokracja składająca się z przeszkolonych profesjonalistów może istnieć dłużej niż życie jakiejkolwiek osoby, wszak biurokracja funkcjonuje na podstawie znacznie krótszych planów.

Dla biznesu wynika z tego wniosek, że potrzebujemy założycieli. Powinniśmy być bardziej tolerancyjni wobec tych, którzy wydają się dziwakami lub postępują w niestandardowy sposób; potrzebne są nam osoby niezwykłe, które zarządzałyby firmami w sposób dający efekt w postaci wykładniczego wzrostu.

Dla założycieli wniosek jest taki, że indywidualna wysoka pozycja i zapatrzenie w siebie może kryć w sobie zagrożenie, że

w sposób niezauważony sława zmieni się w potępienie – trzeba więc być bardzo ostrożnym.

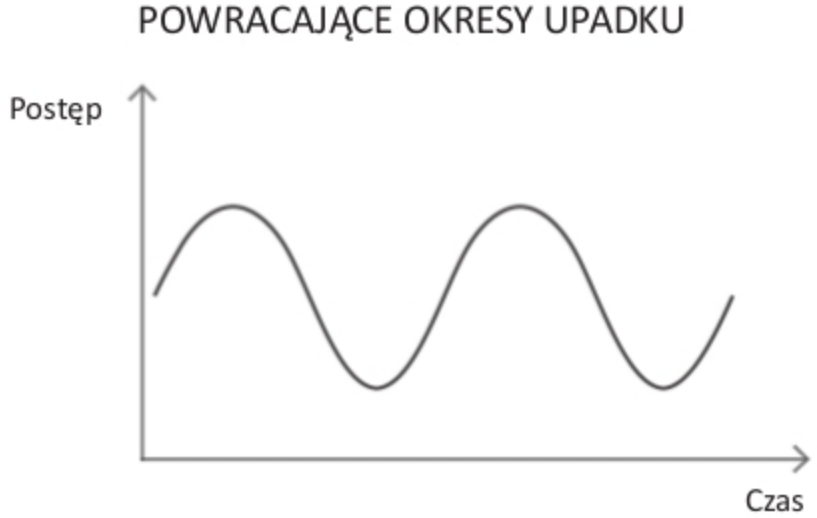
Przede wszystkim nie przeceniaj własnej siły jako jednostki. Założyciele są ważni nie dlatego, że tylko to, co oni robią, ma wartość, lecz raczej dlatego, że potrafią motywować do wspaniałej pracy wszystkich zatrudnionych w ich firmie. To, że potrzebujemy założycieli razem z ich niekiedy dziwacznymi cechami, nie znaczy, że będziemy oddawać cześć „inicjatorom" Ayn Rand, którzy uważają, że są niezależni od otoczenia. Pod tym względem Rand była zaledwie połowicznie wielką pisarką. Jej złoczyńcy byli prawdziwi, lecz bohaterowie pozytywni – papierowi. Nie ma tam Galt's Gulch[1], nie ma odłączenia się od społeczeństwa. Wiara, że jest się samowystarczalnym na sposób boski, nie jest oznaką silnego indywidualizmu, lecz wskazuje osobę, która pomyliła uwielbienie tłumu – lub jego szyderstwo – z prawdą. Największym zagrożeniem dla założyciela jest tak silna wiara we własny mit, że może ona doprowadzić do szaleństwa. Jednak równie dużym zagrożeniem dla każdego biznesu jest utrata wiary w mit i utożsamianie rutyny z mądrością.

Podsumowanie

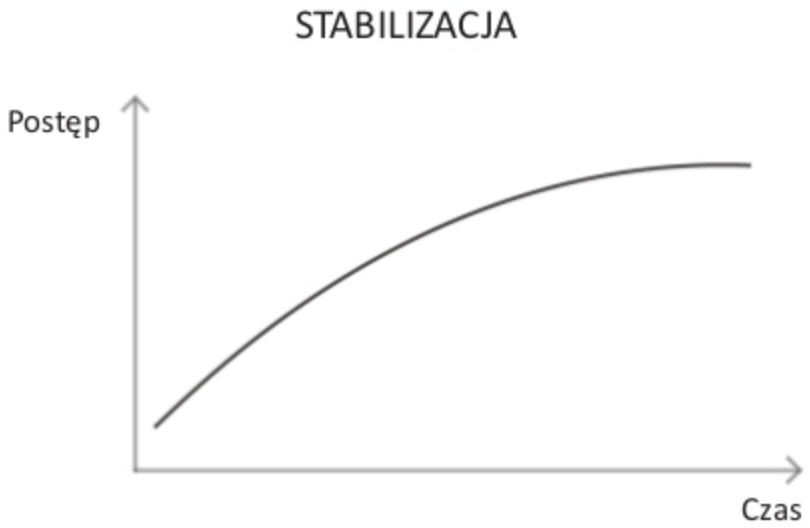
Stagnacja czy osobliwość?

JEŚLI NAWET NAJBARDZIEJ dalekowzroczni założyciele nie mogą robić planów na okres dłuższy niż następne 20 czy 30 lat, to czy możemy cokolwiek powiedzieć o jeszcze odleglejszej przyszłości? Nie wiemy nic konkretnego, lecz możemy pokusić się o ogólny jej zarys. Filozof Nick Bostrom opisuje cztery scenariusze przyszłości gatunku ludzkiego.

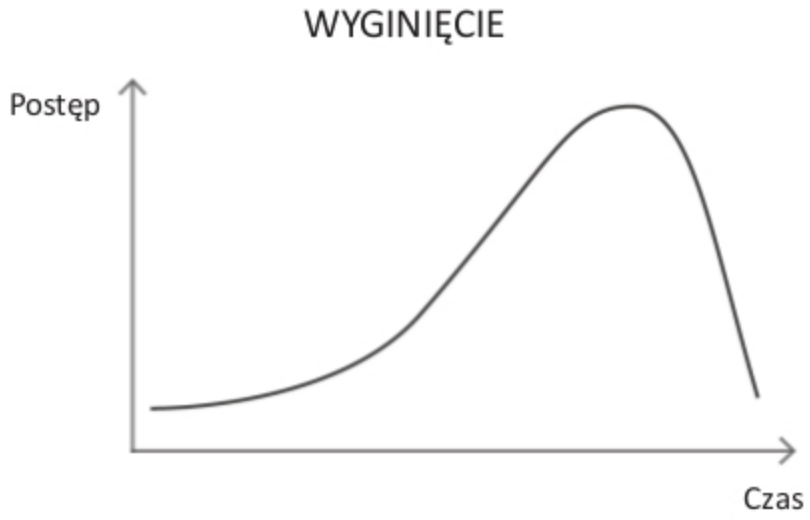
W starożytności patrzono na historię jako na niekończącą się przemienność okresów prosperity i klęsk. Dopiero niedawno ludzie ośmielili się mieć nadzieję, że możemy na stałe uniknąć nieszczęścia; nadal jednak zastanawiamy się, czy stabilizacja, którą uważamy za oczywistą, będzie trwała wiecznie.



Zazwyczaj jednak mamy tendencję, by tłumić wątpliwości. Zgodnie z konwencjonalnymi poglądami, cały świat będzie rozwijał się tak, by osiągnąć poziom podobny do tego, jaki obserwujemy obecnie w najbogatszych krajach. Według tego scenariusza przyszłość będzie w znacznym stopniu przypominała teraźniejszość.



Biorąc pod uwagę obecne możliwości szybkiego przemieszczania się i bezprecedensową niszczycielską moc współczesnej broni, trudno nie zadać pytania, czy nie nastąpi w związku z tym katastrofa na wielką skalę. Taka możliwość podsyca nasz strach przed trzecim możliwym scenariuszem: katastrofą tak wielką, że gatunek ludzki jej nie przetrwa.



Ostatni scenariusz jest najtrudniejszy do wyobrażenia: przyspieszający rozwój i znacznie lepszą przyszłość. Efekt może przyjąć bardzo różne formy, lecz każda z nich będzie tak odmienna od teraźniejszości, że nie da się ich opisać.

Który z tych czterech scenariuszy się zrealizuje?

Wydaje się, że powracające okresy upadku są mało możliwe. Wiedza leżąca u podstaw naszej cywilizacji jest obecnie tak rozpowszechniona, że bardziej możliwa jest całkowita zagłada niż długie okresy mroku przeplatane rozwojem. Jednak

w przypadku całkowitej zagłady gatunek ludzki nie będzie miał przyszłości, nad którą można byłoby się zastanawiać.

Jeśli zdefiniujemy przyszłość jako coś odmiennego od teraźniejszości, to większość ludzi w ogóle jej sobie nie wyobraża. Uważają oni, że nadchodzące dziesięciolecia przyniosą jeszcze większą globalizację i upodabnianie się wszystkiego do siebie. W tym scenariuszu kraje biedniejsze dogonią kraje bogatsze i cały świat osiągnie ekonomiczną stabilizację. Jeśli jednak nawet globalna stabilizacja byłaby możliwa, to czy ma szanse przetrwać? W najlepszym przypadku konkurencja gospodarcza byłaby dla jednostek i firm jeszcze bardziej intensywna niż kiedykolwiek przedtem.

Gdy do tego dodać kurczące się zasoby naturalne, trudno jest założyć, że stabilizacja mogłaby trwać wiecznie. Bez nowych technologii, które zmniejszyłyby presję konkurencji, jest bardzo prawdopodobne, że stagnacja zamieni się w konflikt. Jeśli miałby on charakter ogólnoświatowy, ponownie pojawia się scenariusz wyginięcia gatunku.

Pozostaje więc czwarty scenariusz, zgodnie z którym tworzymy nową technologię, by przyszłość stała się znacznie lepsza. W najbardziej krańcowej wersji efekt realizacji takiego scenariusza nazywa się Osobliwością. Jest to próba nazwania rezultatów zastosowania nowych technologii tak potężnych, że wykraczają one poza nasze obecne granice zrozumienia. Ray Kurzweil, najbardziej znany przedstawiciel tego kierunku, swój tok rozumowania rozpoczyna od prawa Moore’a i identyfikuje wzrost wykładniczy w kilkunastu obszarach, z przekonaniem przepowiadając pojawienie się w przyszłości sztucznej superinteligencji. Zgodnie z tezą Kurzweila, „Osobliwość jest tuż, tuż”; jej pojawienie się jest nieuniknione, a my po prostu musimy przygotować się na jej akceptację.

Jednak bez względu na to, ile trendów można byłoby przeanalizować, przyszłość nie powstanie sama z siebie. To, jak wyglądać będzie Osobliwość, jest mniej istotne od poważnego wyboru, przed jakim stoimy dzisiaj: coś czy nic. Zależy to od nas. Nie możemy z całą pewnością przyjąć, że przyszłość sama

stanie się lepsza, i to oznacza, że musimy pracować, by tworzyć ją już dziś.

To, czy uda nam się stworzyć Osobliwość na skalę kosmiczną, jest zapewne mniej istotne niż to, czy wykorzystamy możliwości kreowania czegoś nowego dzięki naszej pracy tu i teraz. Wszystko, co jest dla nas ważne – wszechświat, planeta, kraj, firma, życie i ten moment – jest osobliwością.

Naszym zadaniem na dzisiaj jest znalezienie niezwykłych sposobów tworzenia nowych rzeczy, dzięki którym przyszłość będzie nie tylko inna, lecz przede wszystkim lepsza – byśmy mogli przejść od zera do jednego (*zero to one*). Pierwszym ważnym krokiem w tym kierunku jest samodzielne myślenie. Tylko zobaczenie świata na nowo, w postaci tak świeżej i niezwykłej, w jakiej widzieli go starożytni, pozwoli go ponownie stworzyć i zachować dla przyszłych pokoleń.

Podziękowania

Dziękujemy Jimmy’emu Kaltreiderowi za pomoc w przemyśleniu tej książki.
Robowi Morrowowi, Scottowi Nolanowi i Michaelowi Solanie za odtworzenie grupy ze Stanfordu, od której wszystko się zaczęło.
Chrisowi Parris-Lambowi, Tinie Constable, Davidowi Drake’owi, Talii Krohn i Jeremiahowi Hallowi za doprowadzenie do publikacji tej książki.
Wszystkim w Thiel Capital, Founders Found, Mithrilu i Thiel Foundation za ciężką i mądrą pracę.
Wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej książki.

Ilustracje

Ilustracje w tej książce zostały narysowane przez Matta Bucka na podstawie:
Unabomber, Jeanne Boylan/szkic FBI;
Hipster, Matt Buck;
Brian Harrison, Business Wire;
Elon Musk, Sebastian Blanco i Bloomberg/Getty Images;
Richard Branson, Ethan Miller/Getty Images;
Sean Parker, Aaron Fulkerson, Roebot, użytkownik portalu Flickr, wykorzystane na podstawie licencji CC BY-SA;
Elvis Presley, Michael Ochs Archives/Getty Images;
Michael Jackson, Frank Edwards/Getty Images;
Britney Spears, Kevin Mazur Archive 1/WireImage
Elvis Presley, Tom Wargacki/WireImage;
Michael Jackson, David LEFRANC/Gamma-Rapho via Getty Images;
Britney Spears, New York Daily News Archive via Getty Images;
Janis Joplin, Albert B. Grossman i David Gahr/Getty Images;
Jim Morrison, Elektra Records i CBS via Getty Images;
Kurt Cobain, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images;
Amy Winehouse, teakwood, użytkownik portalu Flickr, wykorzystane na podstawie licencji CC BY-SA;
Howard Hughes, Bettmann/CORBIS;
okładka magazynu „TIME", filia Time Inc.;
Bill Gates, Doug Wilson/CORBIS;
okładka magazynu „Newsweek";
Steve Jobs, 1984, Norman Seeff;
Steve Jobs, 2004, Getty Images.

O autorach

PETER THIEL jest przedsiębiorcą i inwestorem. W 1998 roku założył firmę PayPal, był jej prezesem i w roku 2002 wprowadził na giełdę, rozpoczynając erę szybkich i bezpiecznych transakcji internetowych. W roku 2004 dokonał swojej pierwszej inwestycji w portal Facebook, w którym jest dyrektorem. W tym samym roku założył Palantir Technologies, firmę zajmującą się tworzeniem oprogramowania wspomagającego analityków w takich dziedzinach, jak narodowe bezpieczeństwo i globalne finanse. Inwestował w będące na wczesnym etapie rozwoju takie firmy, jak LinkedIn, Yelp i wiele innych osiągających sukcesy technologicznych spółek typu start-up, z których wiele zarządzanych jest przez kolegów z tak zwanej byłej „mafii PayPala". Jest wspólnikiem w Founders Fund, mającym siedzibę w Dolinie Krzemowej funduszu typu *venture capital*, który inwestuje między innymi w takie firmy, jak SpaceX i Airbnb. Założył Thiel Fellowship, organizację, która zainicjowała ogólnokrajową debatę dotyczącą edukacji polegającą na zachęcaniu młodych ludzi, by zdobywanie wiedzy stawiali ponad formalne wykształcenie. Stoi na czele Thiel Foundation, która pracuje nad przyspieszeniem postępu technologicznego i promuje długoterminowe myślenie o przyszłości.

BLAKE MASTERS był w 2012 roku studentem Wydziału Prawa Uniwersytetu Stanforda, gdzie jego szczegółowe notatki sporządzane podczas cyklu wykładów Petera zatytułowanych „Computer Science 183: Start-up" stały się internetową sensacją. Jest współzałożycielem Judicaty, spółki technologicznej oferującej wyszukiwarkę w obszarze zagadnień prawnych.

[1] Powstałe w 1957 roku amerykańskie przedsiębiorstwo branży elektronicznej zajmujące się produkcją elementów i układów elektronicznych wykorzystujących półprzewodniki. W 1959 roku pracownik Fairchild Semiconductor Robert Noyce wynalazł opatentowany dwa lata później układ scalony umieszczony na płycie krzemowej – *przyp. red*.

[1] Fundusze hedgingowe mają za zadanie zarabiać bez względu na sytuację rynkową, zarówno w czasie hossy, jak i bessy. Nie posiadając ograniczeń inwestycyjnych, lokują swoje pieniądze w najbardziej wyrafinowane aktywa finansowe, które są niedostępne dla zwykłych funduszy inwestycyjnych. Cechują się przy tym bardzo wysokim ryzykiem inwestycyjnym – *przyp. red.*

[2] Określenie palmtopa pracującego pod kontrolą systemu operacyjnego Palm OS – *przyp. red*.

[3] Gra słów – angielskie słowo „brics”, czyli cegły, lecz także określenie grupy państw rozwijających się – Brazylii, Rosji, Indii, Chin oraz Republiki Południowej Afryki – *przyp. tłum*.

[1] Ekonomii dla początkujących – *przyp. red.*

[2] L. Tołstoj, *Anna Karenina,* tłum. K. Iłłakowiczówna, Znak, Kraków 2012, s. 9.

[1] W. Shakespeare, *Romeo i Julia*, tłum. J. Paszkowski, Prolog, tłum. J. Kasprowicz, PIW, Warszawa 1975.

[2] W. Shakespeare, *Hamlet, królewicz duński*, tłum. J. Paszkowski, akt IV, Sc. 4, PIW, Warszawa 1973.

[1] Pol.: Amazonka – *przyp. tłum.*

[2] Pasjonaci wypchanych figurek zwierząt – *przyp. tłum*.

[3] Nazwa powstała od przydomka jego założyciela, który miał kręcone włosy – z ang. *nappy – przyp. tłum.*

[1] Powiedzenie z serialu *Gra o tron – przyp. tłum.*

[2] K. Marks, F. Engels, *Manifest Partii Komunistycznej*, autor tłumaczenia nieznany, Studenckie Koło Filozofii Marksistowskiej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2007.

[1] Biblia Tysiąclecia, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań, wyd. IV.

[2] Termin oznaczający inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym w firmy o wysokim potencjale znajdujące się we wczesnych fazach rozwoju (typu start-up) – *przyp. tłum.*

[3] Telewizyjna seria *reality* o tematyce inwestycyjnej, której amerykańska premiera odbyła się 9 sierpnia 2009 roku – *przyp. red.*

[1] J.W. Goethe, *Faust*, tłum. F. Konopka, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1953.

[2] J.R.R. Tolkien, *Władca Pierścieni*, tłum. Maria i Cezary Frąc, Amber, Warszawa 2001.

[3] Tamże.

[1] Department of Motor Vehicle – odpowiednik wydziału komunikacji – *przyp. tłum.*

[1] Wyrażenie użyte przez Rossa Perota podczas drugiej debaty kandydatów na urząd prezydenta USA w październiku 1992 r. Perot, jako przeciwnik Północnoamerykańskiego Układ Wolnego Handlu (NAFTA), chciał w ten sposób podkreślić negatywny wpływ tej umowy na gospodarkę USA. „Gigantyczny odgłos wysysania" to dźwięk pracodawców stadnie opuszczających Amerykę, zatrudniających pracowników w krajach, gdzie siła robocza jest tańsza, a nie tworzących nowe miejsca pracy w USA – *przyp. red.*

[1] Samowystarczalna grupa outsiderów w Chile – *przyp. tłum.*